

Compliance bij
pensioenfondsen

CDD bij
correspondent
banking dienst-
verlening

Geert Vermeulen:
Compliance wordt
steeds belangrijker

Rob Verjans:
'Compliance is een mooi
vakgebied dat niet meer
valt weg te denken'

Colofon

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het compliance-proces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliance-taken.

Redactie:

José Hooghiemstra (interviews), Sharon Karsten (bureauredactie) en Cora Wielenga (eindredactie)
Tel 088 99 88 100 E-mail: redactie@complianceofficer.nl

Aan deze editie werkten

verder mee: Musa Elmas, Marit Klapwijk, Olav Loeber, Ruud van der Mast, Roderick Noordhoek, Floor Rink, Janka Stoker, Susan Tjong, Rob Verjans, Geert Vermeulen en Melanie de Waal.

Fotografie: Wilco van Dijen

Vormgeving: Tangram Studio

Druk: Platform P, Rotterdam

Uitgever: Nederlands Compliance Instituut, Postbus 5111, Capelle aan den IJssel

Advertenties: Diane Bakker
Tel 088 99 88 100 E-mail: bakker@compliance-instituut.nl

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kunt u per e-mail doorgeven aan redactie@complianceofficer.nl.

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 (bij 4 edities).

Oplage 3.200
ISSN 1878-7991

www.complianceofficer.nl



Inhoud

- 3 **Van de redactie**
- 4 **Interview** Geert Vermeulen
- 8 **Compliancethema**
De formele en informele dimensies van compliance-effectiviteit
- 11 **Compliancecolumn**
- 12 **Complianceboek**
- 13 **Compliancethema**
Betrouwbaarheid en geschiktheid compliance officers in een nieuw perspectief?
- 15 **De geschiktheids- en betrouwbaarheidseisen voor verzekeraars en de invloed van Solvency II**
- 17 **Vraag en antwoord**
Over tweede echelon toetsingen
- 18 **Compliancethema**
Compliance bij pensioenfondsen
- 20 **Complianceverslag**
Relatiedag Compliance 2015
- 22 **De compliance officer van ABP**, Rob Verjans
- 26 **Compliancethema**
CDD bij correspondent banking dienstverlening
- 30 **Bonusplafond in de financiële sector; op wie is dit van invloed?**
- 31 **Compliance-agenda**

Een moestuin is zo slecht nog niet



Staatsecretaris Klijnsma werd vorig jaar verguisd vanwege haar opmerking¹ over de moestuin als oplossing voor een te laag pensioen. Vanuit haar positie was het inderdaad niet zo handig om die uitspraak te doen. Maar aan de andere kant: haar opmerking geeft wel beeldend weer hoe het voor velen gesteld is met het pensioen. Het is allemaal niet meer zo rooskleurig als we misschien willen denken. De tijd van de eindloonregeling is tenslotte voor de meeste mensen voorbij. En ook de middelloonregeling is op zijn retour. Eenvoudigweg omdat het niet meer te betalen is of te veel onzekerheid voor de werkgever met zich meebrengt. Steeds vaker wordt daarom gekozen voor een beschikbare premieregeling. In sommige gevallen betekent dat uiteindelijk een lager pensioen. En ook de klassiek opgebouwde pensioenrechten (die gegarandeerd leken) worden soms gekort of met korting bedreigd. Het zou moeten leiden tot het besef dat we ons niet zonder meer kunnen verheugen op een Zwitserleven-pensioen met witte stranden, palmbomen en een blauwe zee.

Toch kom ik, buiten de pensioensector, maar weinig mensen tegen die zich hierover zorgen maken. Of sterker nog, ik ontmoet weinig mensen die zich überhaupt voor dit onderwerp interesseren. Het merendeel van de mensen die ik (vanuit onze recruitmentdienstverlening) over pensioen spreek, weet niet welke regeling op hen van toepassing is. Laat staan dat zij zicht hebben op de inkomsten na hun

zevenenzestigste jaar. Op zich vormen pensioenen een complex onderwerp en zijn UPO's ook niet voor iedereen eenvoudig te doorgronden – en dat is een understatement. Daarentegen wordt het ons redelijk makkelijk gemaakt op www.mijnpensioenoverzicht.nl. Binnen een paar minuten wordt duidelijk wat je verwachte pensioenbedrag is. Hoe gemakkelijk het ook gemaakt wordt, het pensioen houdt mensen over het algemeen niet bezig.

Ik geef het pensioenfondsen en pensioenverzekeraars te doen om iedereen goed en helder te informeren over een onderwerp dat zo complex en cruciaal is en tegelijkertijd bijna niemand interesseert. Een mooie uitdaging lijkt me zo. Vandaar dat het beeld van die moestuin mij nu juist zeer aansprak. Het wordt direct met één beeld duidelijk gemaakt. Wellicht een suggestie voor de UPO's en andere overzichten: werken met heldere iconen. Dan wordt het verwachte pensioen niet alleen in bedragen maar ook in beelden duidelijk gemaakt. Wellicht gaat het dan beter leven. Bij een palmboom: in principe geen zorgen. Zodra er een moestuin bij staat: zorgen voor extra maatregelen. En bij een woestijn: alle hens aan dek. Maar goed, de werkelijkheid is helaas wat weerbarstiger.

In dit nummer laten we twee compliance officers bij pensioenfondsen aan het woord die te maken hebben met de uitdagingen bij pensioenfondsen. Niet alleen de uitdaging van transparante communicatie, maar de gehele verbreding van de compliancefunctie behoeft daar aandacht. De tijd van alleen de jaarlijkse check op de gedragscode ligt – ook in de pensioenbranche – gelukkig achter ons.

Als laatste attendeer ik u graag op onze nieuwe columnist: Joost Montens. Joost zal ons vanaf nu meenemen in zijn belevenissen als Nederlandse compliance officer in Washington. Ik ben erg benieuwd naar zijn ervaringen en avonturen. En ach, als we het Nederlandse pensioenstelsel vergelijken met de Amerikaanse situatie, wordt het direct helemaal helder waarom we in Nederland er ons over het algemeen nog niet zo druk om maken. Het is bij ons zo slecht nog niet.

Cora Wielenga

¹ AD, 'Ik ken mensen met een moestuin, dat levert veel groente en fruit op. Of een eigen huis. Als de hypotheek is afbetaald kun je prima van de AOW leven.'



Geert Vermeulen:

**'Compliance
wordt steeds breder
en belangrijker.'**

Geert Vermeulen is sinds begin dit jaar directeur bij het Nederlands Compliance Instituut. Op een grijze wintermorgen ging Sharon Karsten met hem in gesprek over ondernemerschap, over ambities en over het 'ethisch geweten'.

Je bent actief geweest als Chief Compliance Officer Aon EMEA en als Global Head of Compliance bij Damco International, beide organisaties opereren internationaal. Vanaf 1 januari 2015 ben je directeur bij het Nederlands Compliance Instituut: vanwaar deze overstap?

'Wat mij in het bijzonder aantrok in deze nieuwe rol is het ondernemerschap. Als lid van de directie kan ik het beleid van het NCI mede vormgeven en nieuwe producten ontwikkelen. Ik kom uit een echte ondernemersfamilie en zelfstandig ondernemen heeft eigenlijk altijd al mijn interesse gehad. Daarnaast biedt deze functie mij de mogelijkheid om bij diverse organisaties binnen te mogen kijken, hen van advies te mogen voorzien. Juist die diversiteit maakt het voor mij aantrekkelijk. En ook niet onbelangrijk: het NCI is een geweldig team van mensen, waar ik volgens mij goed bij pas.'

Het ondernemerschap: wat is daar zo anders aan? Ik kan mij voorstellen dat je in je vorige functies ook een behoorlijke mate van zelfstandigheid hebt gekend.

'Ondernemen betekent voor mij meer vrijheid, het meer zelf mogen bepalen. In mijn vorige functies opereerde ik inderdaad veel zelfstandig, maar er stond altijd nog een uiteindelijk leidinggevende boven mij. Dit zorgde nog wel eens voor getouwtrek, voor een politiek gevecht; eindeloos overleggen over wat wel of niet haalbaar is. In deze functie verwacht ik meer gelijkwaardigheid en meer ruimte om te kunnen doen wat ik denk dat goed is.'

NCI heeft nu vier directeuren. Is dat niet een beetje veel voor zo'n kleine organisatie?

'Ik kan mij deze vraag wel voorstellen. Een directie van vier lijkt misschien wel veel, maar we zijn alle vier "meewerkend voorman". We zijn dus geen directeuren die alleen maar delegeren, we werken samen met het hele team. Soms moeten er besluiten worden genomen over dingen waar ik minder verstand van heb, zoals bijvoorbeeld IT. Dan is het prettig dat ik met drie kan overleggen en dat er iemand binnen de directie is die veel over IT weet. Zo heeft ieder zijn eigen expertise en dat is denk ik een verrijking.'

Maar zorgt deze constructie niet voor belemmeringen in het ondernemerschap, krijg je genoeg vrijheid om te kunnen doen wat je wilt?

'Ik ben natuurlijk nog maar net begonnen maar tot nu toe heb ik alle vrijheid gekregen om dingen te ontwikkelen. Ik hoop een aanvulling te vormen op het bestaande team. We hebben alle vier ons eigen aandachtsgebied en daarmee onze eigen vrijheid. Daarnaast hebben we binnen de directie op hoofdlijnen dezelfde visie op het vak en het instituut. Ik verwacht eigenlijk geen belemmeringen.'

Jouw expertise is gelegen op het gebied van anti-corruptie en handelsrestricties, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Wanneer is jouw belangstelling hiervoor ontstaan?

'Mijn belangstelling is min of meer bij toeval gewekt. Toen ik net bij Aon EMEA begon kregen wij vragen van de Amerikaanse autoriteiten op het gebied van corruptie en wat later ook op het gebied van handelsrestricties. In vliegende vaart moest er onderzoek gedaan worden naar het verleden en een internationaal complianceprogramma worden opgezet. Met name anti-corruptie trok mij erg aan. Misschien wel omdat ik al van jongs af aan heel slecht tegen oneerlijke praktijken kan. Bij Aon kreeg ik de kans om vanuit mijn beroep oneerlijke praktijken tegen te gaan. Dat beviel me heel erg goed en vanaf toen ben ik mij er steeds meer mee bezig gaan houden.'

In Nederland zijn de meeste mensen die bij een financiële instelling of een grote corporate werken wel allemaal zo'n beetje gewend aan compliance. Ik kan me voorstellen dat jij in je vorige functie in landen bent geweest waar compliance nog niet zo ingebed was. Wat kun je daarover vertellen?

'De afgelopen jaren ben ik regelmatig in Azië en Afrika geweest. Daar is men veel minder bekend met het verschijnsel compliance. En als ze er al bekend mee zijn, dan geven ze er soms een heel eigen draai aan. Zo is het in een aantal landen heel normaal om zogenaamde "facilitation payments" te betalen. Het is onderdeel van de cultuur, het is een manier van werken. Als je als westerling komt uitleggen dat jouw

bedrijf en jouw klanten dit soort betalingen niet willen maken, dan zeg je eigenlijk dat jij vindt dat zij een groot deel van hun leven iets verkeerd hebben gedaan. En dat is geen gemakkelijk verhaal. Vaak heeft men ook geen idee hoe het anders kan. We moesten dan ook op zoek naar manieren om dit onderwerp bespreekbaar te maken. Zo hebben we in een Aziatisch land met een slechte reputatie op het gebied van corruptie bijvoorbeeld een lokale compliance officer aangesteld, waarmee we een cultuurprogramma hebben opgezet. Een belangrijk onderdeel daarvan was de complianceweek, die actief werd ondersteund door het management. Als onderdeel van de complianceweek hebben we medewerkers uitgenodigd om hun dilemma's aan ons voor te leggen, zonder dat ze bang hoefden te zijn voor ontslag. Ik ben ook met medewerkers mee op pad geweest om met eigen ogen de dilemma's in de praktijk te kunnen zien. Hoe moesten medewerkers bijvoorbeeld omgaan met fysieke bedreigingen? We hebben geprobeerd om de perceptie over compliance om te draaien van iets negatiefs naar iets positiefs. Eén van de postercampagnes was "You don't have to be a superhero to be compliant". We hebben medewerkers tips kunnen geven hoe met bepaalde situaties om te gaan. En die bleken uiteindelijk goed te werken.'

Lang geleden ben je werkzaam geweest voor een vluchtelingenorganisatie en heb je samengewerkt met vluchtelingen uit Afrika en het Midden Oosten.

Hoe kijk je daar op terug? Welke dingen heb je daar geleerd die je in je huidige werk nog steeds van pas komen? 'Het culturele perspectief: ik herinner mij een discussie die ik had met een organisatie uit Ethiopië over democratie. De mensen met wie ik toen sprak, hanteerden een heel andere definitie van het begrip democratie. Voor hen betekende het "iedereen heeft te eten", voor mij betekende het "one man one vote-verkiezingen". Mijn gesprekspartners wezen mij er toen op dat mijn betekenis helemaal niet relevant is zolang niet iedereen te eten heeft. Als je honger hebt dan kies je voor diegene van wie je op dat moment wat te eten krijgt. Zo had ik het nog niet eerder bekeken. Wat ik in die periode dus vooral geleerd heb is het omgaan met andere culturen; mij ervan bewust te zijn dat de dingen die ik vertel, in andere culturen anders opgevat kunnen worden dan dat ik ze heb bedoeld. Dat ik moet blijven kijken én luisteren of dat wat ik zeg ook begrepen wordt.'

Nu werk je bij het NCI, een bedrijf dat voornamelijk in Nederland actief is. Denk je dat je het buitenland, andere culturen zult gaan missen? Of is het juist de ambitie van het NCI om over de Nederlandse grens te gaan? 'Ik heb de afgelopen jaren veel gereisd. Dat was aan de ene kant heel leuk, maar ook belastend voor ons gezin. Mijn huidige functie brengt meer rust, in ieder geval op het thuisfront. Hoe de toekomst zich zal ontploen is

Er zal steeds meer behoefte zijn aan compliance officers met een brede blik.

nog niet te zeggen. Alhoewel het NCI zich primair richt op de Nederlandse markt, hebben we de afgelopen jaren met enige regelmaat opdrachten in het buitenland uitgevoerd. We zijn momenteel actief in het Caraïbisch gebied en Suriname en in het verleden hebben we veel werk in Oost Europa gedaan. We richten ons niet actief op het buitenland, maar het kan wel op ons pad komen.'

Waar liggen jouw persoonlijke ambities? Waar haal jij je voldoening uit?

'Mijn ambitie? Een oude wijze man worden denk ik (hardop lachend). Wat ik daarmee bedoel is dat ik expert wil zijn op het gebied van anti-corruptie, iemand wil zijn naar wie men graag luistert. Maar ambitie betekent voor mij ook het NCI laten groeien en bloeien. Het bedrijf verder ontwikkelen. Een breder publiek advies geven over compliance. En ik zou graag junior compliance officers willen begeleiden, hen coachen. Voldoening haal ik ook uit het doorvoeren van veranderingstrajecten die maatschappelijk van belang zijn; uit het opzetten van complexe complianceprojecten waarbij voldaan wordt aan de wet, maar die zo zijn vormgegeven dat het voor de medewerkers het minst belastend is, met de minste bureaucratie. Als dat lukt, dan word ik daar blij van.'

Je bent vader van twee jonge kinderen. Hoe leg jij 's avonds tijdens het eten uit wat nu eigenlijk compliance is?

'Compliance kan ik nog wel redelijk uitleggen, maar anti-corruptie uitleggen wordt lastiger, daar zijn onze dochters nog wat te jong voor. Als ik compliance uitleg, dan zeg ik dat ik ervoor moet zorgen dat mensen zich aan de regels houden, en dat ze de juiste dingen doen.'

Zien ze je dan als een soort politieagent? 'Gelukkig niet! Maar soms kun je als compliance officer wel eens in een situatie verzeild raken dat je dat wel bent. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat je een intern onderzoek moet coördineren en/of moet adviseren over disciplinaire maatregelen tegen bepaalde medewerkers. De rol van politieagent heeft zeker niet mijn voorkeur; liever houd ik me bezig met preventieve maatregelen. Maar nogmaals, je kunt die rol niet altijd ontlopen.'

Hoe definieer jij zelf compliance? 'Compliance is het voldoen aan wet- en regelgeving, het beleid van het bedrijf, maar ook aan de ongeschreven normen. Met dat laatste bedoel ik dat wanneer iets niet verboden is, dat nog niet betekent dat je het dan ook maar moet doen. Daarin verschilt compliance wezenlijk van juridische zaken. Een jurist adviseert of iets wettelijk gezien wel of niet mag. De compliance professional toetst ook nog of iets ethisch gezien door de beugel kan en wat de mogelijke effecten zijn voor de reputatie van het bedrijf op de lange termijn. Compliance is eigenlijk niet veel meer dan gewoon logisch nadenken. Een hele hoop achtergrondkennis bezitten helpt daar wel bij.'

Wat is je toekomstbeeld van compliance in

Nederland? 'Ik vind compliance een geweldig vak, dat nog steeds in ontwikkeling is. Compliance wordt steeds breder en belangrijker, maar we hebben daarin nog wel een lange weg te gaan. Ik zou graag zien dat een compliance officer meer het ethisch geweten wordt binnen een bedrijf.'

Wat bedoel je met 'ethisch geweten'? 'Dat de compliance officer meer kritische noten zou moeten kunnen laten horen binnen de directieoverleggen; dat hij of zij dicht bij het besluitvormingsproces zit en over ethische kwesties meepraat. Ik zie daarin al wel vooruitgang; ik zie de compliance officer steeds vaker opschuiven in de hiërarchie en dicht tegen de directie aanzitten. Maar dat is lang niet altijd het geval. Je ziet namelijk ook de ontwikkeling, vooral bij verzekeraars, dat de compliance officer onder risk komt te vallen. Op zich is dat niet helemaal onlogisch, maar het is dan wel de vraag of de compliance officer in dat geval nog de rol van ethisch geweten kan vervullen. Die zou dan eerder bij de riskmanager komen te liggen en eerlijk gezegd zie ik de riskmanager niet altijd de rol van ethisch geweten spelen. Dat is gewoon niet zijn expertise.'

Zou het ethisch geweten niet gewoon bij de bestuurders zelf aanwezig horen te zijn?

'Je zou inderdaad hopen dat de bestuurders zelf dat ethisch geweten hebben. Dat is eigenlijk de ideale situatie en compliance gaat dan grotendeels vanzelf. Maar de huidige schandalen tonen aan dat het in de praktijk nog niet altijd zo werkt. Het positieve is dat bedrijven die enorme problemen hebben gehad, zoals bijvoorbeeld SBM Offshore of Ballast Nedam, zelf op het idee zijn gekomen om de compliance officer in de directie te plaatsen of daar heel kort tegenaan. Bij SBM Offshore maakt het hoofd compliance nu deel uit van de directie. Bij Ballast Nedam heeft de nieuwe compliance officer nu een positie dicht tegen de directie aan en rapporteert aan de CEO met een onafhankelijke rapportagelijnen naar de raad van commissarissen. Bij Amerikaanse bedrijven zie je dit model ook steeds vaker, maar daar wordt het dan opgelegd door de autoriteiten als onderdeel van een schikking. Belangrijk is

om ons te realiseren dat deze positie andere vaardigheden van de compliance officer vergt. Daarin ligt dan ook een taak, een uitdaging voor het NCI. Daaraan wil ik graag een bijdrage leveren.'

Zijn er ook sectoren waarvan je vindt dat daar meer aandacht voor compliance zou moeten zijn?

'Bij financiële instellingen zijn mensen wel gewend aan compliance, buiten de financiële sector is dat nog een stuk minder. Dan denk ik bijvoorbeeld aan de maritieme sector, de lucht- en ruimtevaartsector en aan de medical device-industrie. Maar ook bij veel bouwbedrijven en industriële bedrijven met activiteiten in het buitenland kan de compliancefunctie nog wel verstevigd worden. Sommige bedrijven in deze sectoren zijn zich amper bewust van de compliancerisico's of denken dat het allemaal niet zo'n vaart zal lopen. Bij veel bedrijven doet de bedrijfsjurist compliance er een beetje bij. In de afgelopen jaren is compliance echter steeds meer een zelfstandige discipline geworden; een eigen vakgebied wat kan conflicteren met andere rollen.'

Hoe ervaar jij de complexiteit en groei van de regelgeving?

'Ik ervaar zeker een groei, op verschillende manieren. Het is bijna een autonoom proces; er is een schandaal, de maatschappij roept "Dat nooit meer, politiek doe er wat aan!". Vervolgens komt de politiek met meer wetgeving, dat is hun instrumentarium. Maar daarmee houd je de volgende schandalen niet tegen, het is een doorlopende spiraal.'

Hoe zou je die spiraal kunnen doorbreken, heb je daar ideeën over?

'De beste manier zou zijn, mijns inziens, om ons meer te richten op gedrag en cultuur, op het juiste doen. Als de mensen het juiste doen, dan hebben we al die regels niet meer nodig. In Nederland doen we al goede pogingen op dit vlak, al wil ik niet direct stellen dat het in elk organisatie-dna is doorgedrongen. We hebben nog wel wat werk te doen dus. Overigens zie je dat dit aspect in Engeland en Amerika nog heel wat minder speelt, hierin loopt Nederland voorop.'

Tot slot, wat zou je de compliance officer van nu mee willen geven?

'Blijf jezelf ontwikkelen, blijf groeien. Er zal steeds meer behoefte zijn aan compliance officers met een brede blik, aan mensen die op niveau kunnen meepraten. Een hoofd compliance wordt steeds meer een generalist. Daaronder is plaats voor mensen met verschillende soorten, meer specialistische kennis. Niet alleen juristen, accountants en bedrijfs- en bestuurskundigen maar ook communicatiedeskundigen, psychologen, ethici en antropologen. Wat dat betreft lijkt de compliance officer toch een beetje op het schaap met de vijf poten.'

De formele en informele dimensies van compliance-effectiviteit

Melanie de Waal, Janka Stoker en Floor Rink

Na meerdere integriteitsincidenten staat de compliancefunctie en haar effectiviteit weer volop in de spotlights. Een recent voorbeeld is Imtech, waar door gebrekkige interne controle een fraude met miljoenen bij de bouw van een Pools pretpark jarenlang onopgemerkt kon plaatsvinden.¹ Na een dergelijk incident zie je vaak dat compliancefuncties worden ingericht om zo toekomstige reputatie- en financiële schade te beperken. Op basis van recent wetenschappelijk onderzoek bespreken we in dit artikel praktische maatregelen waarmee organisaties de effectiviteit van de compliancefunctie kunnen vergroten. Daarnaast bespreken we welke machtsinstrumenten compliance officers daarbij kunnen inzetten om zelf hun effectiviteit te beïnvloeden.

Onderzoeksopzet

Ons onderzoek onder tachtig compliance officers² richt zich op de formele en informele dimensies van compliance-effectiviteit.³ De formele dimensie raakt vooral aan de 'traditionele' aspecten in het werk van een compliance-afdeling, terwijl de informele dimensies met name betrekking hebben op de meer 'zachte' en moeilijk meetbare elementen van compliance-effectiviteit. Voor de formele dimensie hebben we compliance officers gevraagd naar de aanwezigheid van een compliance-afdeling en de compliance-activiteiten waaruit hun *formeel* complianceprogramma verder bestaat – bijvoorbeeld het formuleren van complianceregels en -beleid, het monitoren van naleving van deze regels, en het geven

van trainingen en advies. Om een beeld te vormen van de informele dimensie, hebben we gevraagd naar de aanwezigheid van *informeel* gedeelde ethische waarden binnen een organisatie zoals integriteit. We meten effectiviteit van compliance door te kijken naar:

- het verminderen van onethisch gedrag; en
- het verhogen van ethisch bewustzijn ('awareness') in organisaties.

Resultaten van het onderzoek naar compliance-effectiviteit

De onderzoeksresultaten laten zien dat volgens compliance officers een formeel complianceprogramma en informeel gedeelde ethische waarden allebei kunnen bijdragen aan de compliance-effectiviteit. Het onderzoek wijst bovendien uit dat de gezamenlijke aanwezigheid van de formele en informele dimensie niet automatisch een sterker effect heeft; de afwezigheid van beide heeft uitdrukkelijk wel negatieve gevolgen, zowel in termen van het vertoonde onethische gedrag als ook in de mate van ethisch bewustzijn binnen de organisatie.

Het aardige is dat ons onderzoek ook heel duidelijk aangeeft dat compliance officers zelf invloed kunnen uitoefenen op hun effectiviteit. Macht is hierbij het kernwoord. Als compliance macht heeft dan kunnen

1 *Former Imtech managers face possible criminal complaint for fraud:* June 2013, The Financial Times.

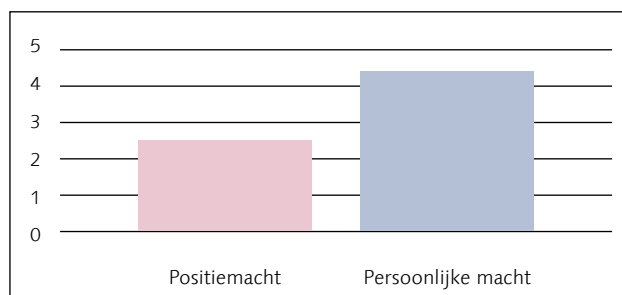
2 Wij willen alle deelnemers van dit onderzoek bedanken voor het invullen van de vragenlijst. Onze speciale dank gaat uit naar Mirjam Bakker, van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO), en Cora Wielenga, van het Nederlands Compliance Instituut (NCI), voor het faciliteren en steunen van dit onderzoek.

3 A.E. Tenbrunsel, K. Smith-Crowe, E.E. Umphress, 'Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations', *Social Justice Research*, 2003, 16(3).

ze het gedrag van medewerkers controleren en veranderen.⁴ Zowel een formeel complianceprogramma als informeel gedeelde waarden kunnen aan medewerkers duidelijk maken dat compliance macht over ze heeft. De vraag is: wat voor soort macht deze verschillende dimensies uitstralen naar medewerkers? En wat betekent dit voor de effectiviteit van compliance?

Twee uit de literatuur bekende vormen van macht kunnen van toepassing zijn op compliance officers: positiemacht en persoonlijke macht.⁵ *Positiemacht* komt voort uit de formele verdeling van rollen en gaat gepaard met de controle over beloningen en straffen; dit type macht heeft vooral te maken met de hiërarchie in een organisatie. *Persoonlijke* macht staat los van hiërarchie en is gebaseerd op de individuele eigenschappen van een persoon op basis waarvan hij of zij persoonlijke relaties met anderen opbouwt. We hebben compliance officers gevraagd in welke mate ze denken dat ze over positiemacht beschikken (bijv. 'compliance kan beïnvloeden of medewerkers wel of geen promotie krijgen') en/of persoonlijke macht (bijv. 'compliance kan haar goedkeuring geven aan medewerkers') hebben.

Het onderzoek laat zien dat juist het hebben van persoonlijke macht, en niet zozeer positiemacht, bijdraagt aan de effectiviteit van compliance officers. Compliance officers denken dat ze meer persoonlijke macht hebben dan positiemacht (zie figuur 1). Opvallend is dat compliance officers zelf vinden dat juist de aanwezigheid van informeel gedeelde ethische waarden in hun eigen organisatie ervoor zorgt dat zij over deze persoonlijke macht beschikken; het hebben van deze persoonlijke macht maakt ze succesvol in het verminderen van onethisch gedrag en in het verhogen van het ethische bewustzijn in hun organisaties.



Figuur 1: verdeling machtsbronnen van compliance officers op een schaal van 0 (geheel niet) tot 5 (zeer veel macht).

Wat kunnen organisaties en compliance officers doen om de compliance-effectiviteit te vergroten?

Het onderzoek laat zien dat zowel een formeel complianceprogramma, als het hebben van informeel gedeelde ethische waarden, kunnen zorgen voor minder onethisch gedrag en meer ethisch bewustzijn. Organisaties kunnen de effectiviteit van compliance dus langs twee wegen vergroten:

1. via de traditionele 'formele' route door het verbeteren van het formele, meetbare, complianceprogramma; of
2. via de zachtere, en meer 'informele' route door het stimuleren en versterken van informeel gedeelde ethische waarden.

De traditionele *formele route* is met name een goed startpunt voor organisaties waar nog geen compliance-afdeling of formeel complianceprogramma aanwezig is. Deze organisaties zouden er goed aan doen om te starten met het inrichten van een formeel complianceprogramma. De onderdelen die een dergelijk complianceprogramma bevat, bepaalt in grote mate de compliance-effectiviteit⁶. Uit ons onderzoek blijkt dat een effectief complianceprogramma in elk geval uit de volgende activiteiten bestaat:

- a. Vertalen van regelgeving naar compliancebeleid.
- b. Formuleren van preventief compliancebeleid.
- c. Geven van compliancetraining.
- d. Compliance-advies geven.
- e. Monitoringactiviteiten.

4 M.H. van Dijke, M. Poppe, 'Personal power motives as a basis for social power dynamics'. *European Journal of Social Psychology*, 2006,36.

5 J. Jr. French, B. Raven, 'The basis of social power'. In D. Cartwright (red.), *Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research 1959, pagina's 150-167.

6 M. Kaptein, 'The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence', *Journal of Business Ethics*, 2014.

Voor organisaties die al over een formeel complianceprogramma beschikken is het belangrijk dat het complianceprogramma naast regels en procedures ook onderdelen als training en advies omvat, om effectief te zijn. De combinatie van beleidsontwikkeling aan de ene kant, en meer praktische, zichtbare activiteiten aan de andere kant, maakt duidelijk dat een goed complianceprogramma zowel 'denken' als 'doen' omvat.

De zachtere *informele route* is een manier om de ethische cultuur verder te versterken in organisaties. Dit betreft dus de vaak wat ongrijpbare kant van een organisatie. Traditioneel is dat niet het gebied waarop compliance officers actief zijn, maar ons onderzoek laat zien dat deze culturele dimensie wel heel belangrijk is voor de effectiviteit van compliance. Voor sommige organisaties is dit echt onontgonnen terrein, maar het is ook denkbaar dat bepaalde ethische waarden, zoals integriteit, al gedeeld worden en dat compliance hier nadrukkelijk aandacht aan besteedt. Om een dergelijke cultuur echt te versterken, spelen in beide situaties zowel de top van de organisatie als de compliance officer een belangrijke rol.

De raad van bestuur/directie dient vooral in hun gedrag te laten zien dat ze zich committeert aan deze ethische waarden.⁷ Dat kan bijvoorbeeld via verschillende communicatiemiddelen, zoals in een jaarverslag en in individuele blogs. Het is ook denkbaar dat de organisatiecultuur als onderwerp wordt geïntegreerd in de compliancecyclus, zodat het daarmee jaarlijks op de agenda van de bestuurders staat. Maar minstens zo belangrijk is de voorbeeldrol die topmanagers hebben, door richting medewerkers aan te geven hoe zij met ethische dilemma's omgaan. Bovendien is het belangrijk dat de raad van bestuur/de directie het belang van integriteit voor het behalen van de organisatiedoelen benadrukt en uitlegt hoe dit doorwerkt in hun besluitvormingsprocessen.⁸

Compliance officers kunnen op hun beurt het belang van culturele waarden, zoals integriteit, verder onder de aandacht brengen in hun contacten met medewerkers.

7 G.R. Weaver, L.K. Trevino, P.L. Cochran, 'Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors', *Academy of Management Journal*, 1999, 42(1).

8 R.R. Sims, 'The institutionalization of organizational ethics', *Journal of Business Ethics*, 1991, 10(7).

Bijvoorbeeld in de compliancetrainingen aan medewerkers, waar ethische waarden worden vertaald naar hun dagelijkse werk.⁹ Bovendien kunnen ze een vraagbaak zijn, waar medewerkers altijd voor advies en begeleiding terecht kunnen.

Alhoewel deze informele route misschien moeilijker begaanbaar is en meer op de lange termijn is gericht dan de formele route¹⁰, heeft het als groot voordeel dat dit compliance officers de kans geeft hun effectiviteit duurzaam te vergroten via hun persoonlijke macht. Deze persoonlijke macht geeft compliance officers namelijk ook binnen een bestaande ethische cultuur een kanaal om de compliance-effectiviteit direct te beïnvloeden. Compliance officers kunnen hun persoonlijke macht vergroten door te bouwen aan vertrouwensrelaties met zowel medewerkers als managers. Daarnaast is het belangrijk dat compliance officers in deze contacten hun eigen verbondenheid met een gedeelde ethische waarde als integriteit duidelijk maken.¹¹ Compliance officers kunnen hierbij hun rol als hoeder van de integriteit gebruiken zodat medewerkers hen als referentiepunt nemen als ze met een integriteitsdilemma te maken krijgen. Medewerkers gaan de compliance officer dan als voorbeeld zien voor hun handelen in zo'n situatie. Op deze manier is de persoonlijke macht van een compliance officer een zeer effectief middel om onethisch gedrag te verminderen en bewustzijn te vergroten.

Melanie de Waal Msc, prof. dr. Janka Stoker en dr. Floor Rink zijn verbonden aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en doen onderzoek naar toezicht en accountability.

9 L.K. Trevino, D.G. Gibson, G.R. Weaver, B.L. Toffler, 'Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts', *California Management Review*, 1999, 41(2).

10 R.R. Sims, 'Changing an organization's culture under new leadership', *Journal of Business Ethics*, 2000, 25(1).

11 L.K. Treviño, N.A. den Nieuwenboer, G.E. Kreiner, D.G. Bishop, 2014, 'Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers', *Organizational behavior and human decision processes*, 123(2).

Amerikaans avontuur

Afgelopen september werden de contouren van mijn volgende carrièrestap in compliance duidelijk. Na een verkenningsbezoek aan de Verenigde Staten in oktober, hakten mijn vriendin en ik de knoop door. Voor de komende jaren wordt Washington D.C. onze nieuwe woonplaats. De afgelopen maanden vulden zich verbazingwekkend snel met veel geregeld. We vertrekken voor onbepaalde tijd, maar we spraken met elkaar af dat het nieuwe avontuur twee, wellicht drie jaren mag duren voordat we teruggaan naar Amsterdam. Tot zover een korte voorgeschiedenis.

Ik denk dat iedereen wel een bepaald beeld heeft van Amerika. Het land van prairies en onbegrensde mogelijkheden. Het land van... tja wat eigenlijk niet. Geen land dat momenteel zo politiek, economisch en cultureel dominant is als de Verenigde Staten. Of we dat leuk vinden of niet. Zelf kijk ik met een gemengde blik naar Amerika en Amerikanen. Hierin schuilt dan ook een van mijn belangrijkste redenen waarom ik ja zei tegen deze carrièrekans. De kans om het land eens van dichtbij te kunnen bekijken en te ervaren. Hoe zal het zijn om daar te wonen en te werken? Het is voornamelijk mijn nieuwsgierigheid die me drijft.

Zo ben ik bijvoorbeeld nieuwsgierig hoe het zit met rule- vs. principle-based compliance. Hoe vaak las en lees ik daar niet over in diverse artikelen over compliance? Kennen ze in de Verenigde Staten werkelijk een meer rule-based benadering? Maar ook, hoe zit het precies met de False Claims Act en Qui Tam-dagvaardingen¹, en wat zal ik daarvan merken in mijn werk? Ik ben ook nieuwsgierig naar de interactie met en de houding ten opzichte van toezichthouders. Zijn de verhoudingen daar werkelijk zoveel scherper dan hier? Hoe zijn compliance officers daar opgeleid en georganiseerd? Hoe zit het met hun mate van professionalisering? Allemaal vragen die zo

¹ Qui tam pro domino rege quam pro se ipso in hac parte sequitur, meaning '[he] who sues in this matter for the king as well as for himself'. Kort gezegd, in Amerika kunnen klokkenluiders een groot deel ontvangen van de boetes die bedrijven door de overheid krijgen opgelegd.



snel even bij me opkomen en waarvan ik hoop dat ik jullie daarover in een van mijn volgende columns kan gaan berichten.

Daarover gesproken: ik schrijf deze column op persoonlijke titel. De meningen die ik hier verkondig, vertegenwoordigen op geen enkele wijze die van AstraZeneca. Dat wil ik vooraf nog gezegd hebben. Ik hoop dat jullie begrijpen dat ik als nieuwbakken columnist mijn balans zal moeten vinden tussen het openlijk delen van mijn ervaringen en de vertrouwensband die ik heb met mijn werkgever. Daarbinnen zal ik zoveel mogelijk van mijn relevante werkervaringen de komende tijd met jullie delen. Ik ben benieuwd, jullie ook?

Groet, Joost

Voor vragen of opmerkingen ben ik te bereiken op joost.montens@astrazeneca.com

Joost Montens is sinds 2002 compliance officer. Hij is begonnen in de financiële sector en sinds 2006 actief in de farmaceutische sector. Joost werkt voor AstraZeneca, een innovatief biopharmaceutisch bedrijf. Vanaf februari 2015 is hij samen met zijn vriendin verhuisd naar de Verenigde Staten. Hij vervolgt daar zijn AstraZeneca-loopbaan. In deze column bericht hij over zijn compliance-(werk)ervaringen en bevindingen.

Labbekakkerigheid en compliance

Bob Hoogenboom

U kent vast wel dat beeldje met die drie aapjes. Het eerste aapje houdt zijn poten voor de ogen en ziet niets, omdat hij niets wil zien. Het tweede aapje houdt zijn poten voor zijn oren: hij wil niets horen. Het derde aapje houdt zijn poten voor zijn bek. Hij wil niets zeggen, omdat hij niets heeft gezien. En niets heeft gehoord. Zelfs over de dingen waarover hij wel wat weet, wil het aapje niet praten. U en ik nemen niet altijd onze individuele verantwoordelijkheid. Het hebben van een rechte rug klinkt mooi in sociaal-wetenschappelijke artikelen, maar is in de wetenschap en de (compliance-)praktijk niet altijd evident.

Voor 'horen, zien en zwijgen' gebruik ik het woord labbekakkerigheid. Het dringt langzaam door in ons spreken over (on)verantwoordelijkheid, gebrek aan doortastendheid, moed of niet-handelen. De labbekakkerigheid van DNB onthutst Commissie De Wit als wordt vastgesteld dat niet werd ingegrepen waar dat wel had moeten; problemen werden volkomen verkeerd ingeschat en als ze wel goed werden getaxeerd, dan werd er laks opgetreden. Als tijdens de verhoren van Commissie De Wit één ding duidelijk is geworden, dan is dat het tekortschieten van De Nederlandsche Bank.

Ik heb interesse voor gradaties van passiviteit en de moed. Veel mensen doen niets, ook als dat zou betekenen dat het niets doen tot ernstige gevolgen kan leiden voor derden. Wel ingrijpen leidt lang niet altijd tot 'goed voorbeeld doet goed volgen'. Veel mensen eromheen blijven ook dan passief. Vaak denken zij dat anderen wel zullen optreden. Passiviteit is niet beperkt tot ernstige of dreigende situaties, het komt ook voor in gevallen waarin geen enkel risico dreigt. Onder de oppervlakte van wet- en regelgeving, beleid, protocollen en voorschriften, draait compliance ook om (individueel) gedrag van functionarissen. Heeft u een rechte rug? Hoort, ziet en zwijgt u, of geeft u inhoud aan uw professionele verantwoordelijkheid? Aan het einde van de dag wordt naleving niet bepaald door wet- en regelgeving, protocollen,

afvinklijstjes, e-learningprogramma's, maar of u moed heeft om te doen wat u moet doen. En, of ik die moed heb.

Behavioral compliance

Ik pleit dan ook om meer aandacht te geven aan houding en gedrag van compliance officers. Om naast de zaad- en zelloze juridische woorden en abstracte beleidsteksten dieper te graven naar de vraag of compliance officers vrijmoedig willen en durven spreken in een in principe 'vijandige' organisatorische omgeving waarin omzetten, winsten en bonussen diep in het DNA zitten in de bedrijfs-culturen. Ik pleit om aandacht te geven aan de (sociaal-)psychologische aspecten van compliance. Compliance raakt aan (sociaal-)psychologische dimensies, welke relatief weinig aandacht krijgen in de juridische, organisatorische en beleidsmatige discussies over compliance. Wel of niet handelen heeft met gedrag te maken en daarom verdient het aanbeveling meer gedragswetenschappelijk onderzoek te laten verrichten. Dit gebeurt bijvoorbeeld binnen het relatief jonge vakgebied Behavioral & Cultural Economics. Dit betreft de studie naar de psychologische gevolgen op en van economische beslissingen. Hiermee krijgen gedrag en culturele thema's een plaats. Naast 'harde' rationale modellen komt meer ruimte voor 'zachte' gedragsmatige en culturele processen. De verdere ontwikkeling van compliance is gebaat bij het 'binnenhalen' van dit gedachtegoed.

Dit artikel is een samenvatting van het hoofdstuk 'Labbekakkerigheid en compliance' uit het Jaarboek Compliance 2015, Nederlands Compliance Instituut, Capelle aan den IJssel, ISBN 978-94-91252-14-3.

Prof. dr. A.B. (Bob) Hoogenboom is hoogleraar fraude en regulering aan de universiteit Nyenrode en bijzonder hoogleraar Politiestudies aan de VU Amsterdam.



Betrouwbaarheid en geschiktheid compliance officers in een nieuw perspectief?

Ruud van der Mast

Op 29 januari jl. publiceert DNB in haar nieuwsbrief¹ dat per 1 april 2015 ook leidinggevendenden die het risicoprofiel van hun bank² wezenlijk kunnen beïnvloeden voldoen aan de geschiktheids- en betrouwbaarheidseisen. Deze uitbreiding vindt plaats op basis van de wijzigingswet financiële markten 2015.³

Op dit moment worden alleen bestuurders en commissarissen van financiële ondernemingen op betrouwbaarheid en geschiktheid getoetst. Per 1 april komt hier dus een groep bij. Onder deze groep vallen voor banken in ieder geval:

- de leidinggevendenden van de compliance-, risk- en auditfunctie;
- leidinggevendenden van degenen die financiële transacties uitvoeren, zoals de hoogste manager van een afdeling vermogensbeheer of een afdeling treasury;
- leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor juridische zaken en HR.

In het artikel hierna is te lezen welke doelgroepen voor verzekeraars zijn vastgesteld.



Voorgaande betekent dat, binnen het tweede echelon, ook het hoofd compliance, directeur compliance, de compliance manager of hoe de verantwoordelijk compliance officer binnen de organisatie ook genoemd wordt, direct door de toezichthouder getoetst gaat worden op betrouwbaarheid.

DNB schrijft dat de instelling in eerste instantie verantwoordelijk is om de geschiktheid van de persoon in kwestie te toetsen. Hiervoor dient een adequaat proces ingericht te worden. DNB zal dit proces en de geschiktheid vervolgens steekproefsgewijs controleren.

De betrouwbaarheidstoetsing kent twee stappen. In eerste instantie dient de instelling zelf een onderzoek te doen naar de betrouwbaarheid van de persoon in kwestie. Dit onderzoek en de resultaten ervan dienen vastgelegd te worden. De tweede stap is het indienen van het dossier bij DNB, die vervolgens op haar beurt een aanvullend onderzoek naar de betrouwbaarheid start. Via een standaardformulier⁴ wordt aan DNB inzage gegeven in de resultaten van het betrouwbaarheidsonderzoek.

1 www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-banken/nieuwsbrief-banken-januari-2015/index.jsp

2 Hetzelfde is van toepassing op verzekeraars. Een vergelijkbaar artikel is in de nieuwsbrief verzekeraars opgenomen.

3 Staatsblad jaargang 2014 nr. 472: Aan artikel 3:9, eerste lid, wordt een volzin toegevoegd, luidende: De in dit lid bedoelde betrouwbaarheidseis is van overeenkomstige toepassing op personen werkzaam onder verantwoordelijkheid van een bank of verzekeraar met zetel in Nederland, die een leidinggevende functie vervullen direct onder het echelon van de beleidsbepalers en verantwoordelijk zijn voor natuurlijke personen wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.

4 www.toezicht.dnb.nl/en/binaries/51-232654.pdf

Geschiktheid van compliance officers

In de nieuwsbrief lezen we dat de geschiktheid van de verantwoordelijke compliance officer in eerste instantie door de instelling zelf vastgesteld moet worden. In de praktijk is dit geen wijziging ten opzichte van wat gebruikelijk is, een instelling zal in principe van alle functionarissen de geschiktheid vast willen stellen. Of levert de opmerking 'hiervoor dient een adequaat proces ingericht te worden' toch aanleiding om hier extra aandacht aan te besteden?

Wat maakt een compliance officer geschikt? Welke kennis en competenties dient deze functionaris te bezitten? Moet hij een relevante opleiding hebben afgerond? Moet hij als compliance professional geregistreerd zijn? Anders dan bijvoorbeeld voor effectenspecialisten of (assurantie) adviseurs zijn er in de regelgeving geen diploma-eisen voor compliance officers terug te vinden en ook is er geen verplichte registratie voor compliance officers. Uiteraard beschikken instellingen over functieprofielen en kan de compliance officer intern verplicht worden om opleidingen te volgen en zich te registreren. In de regelgeving zien we dit echter (nog) niet terug. We vinden hoogstens wat guidance in bijvoorbeeld het Beroeps Competentie Profiel van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO), maar deze dateert uit 2005. En het DSI houdt een register voor compliance professionals aan, maar registratie hierin is optioneel en daarnaast geen garantie voor een geschikte compliance officer. Zonder interne eisen is de functie van compliance officer dus redelijk vrijblijvend. Ook betreft het geen beschermde functienaam.

Is er dan helemaal niets? Natuurlijk wordt er wel aandacht besteed aan de functiegeschiktheid van compliance officers. Zo is in de regelgeving opgenomen dat de compliancefunctie dient te beschikken over de nodige autoriteit en deskundigheid, wat bepaalde competenties voor de functionaris zelf impliceert.

Daarnaast hebben nagenoeg alle instellingen die ik in de praktijk meemaak, eisen gesteld aan de geschiktheid van hun compliance officer. De één gaat hierin wat verder dan de ander, maar er worden *altijd* eisen gesteld. Ook besteden brancheverenigingen aandacht aan de geschiktheid. Zo heeft Holland Quaestor, branchevereniging van trustkantoren, haar leden bijvoorbeeld opgelegd dat ze in ieder geval één gecertificeerde compliance officer in dienst dienen te hebben. Holland Quaestor bepaalt in deze hoe men gecertificeerd kan raken.

Adequaat proces

De wetgever schrijft voor dat instellingen per 1 april 2015 een adequaat proces in hebben gericht om de geschiktheid van de verantwoordelijk compliance officer te bepalen. Dit betekent dat instellingen die een dergelijk proces nog niet hebben ingericht, goed moeten nadenken over welke kwalificaties hun compliance officer dient te beschikken. Zoals gezegd kan guidance gehaald worden uit de literatuur en in het bijzonder uit het Beroeps Competentie Profiel maar voor iedere organisatie zal het toch maatwerk betreffen. DNB heeft al aangegeven hier steekproefsgewijs op te gaan controleren. Mijn verwachting is dat deze steekproef niet geheel random zal zijn, maar dat in de steekproef ook mee zal spelen of de organisatie nu of in het recente verleden onder het vergrootglas ligt of heeft gelegen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheidstoetsing door de instelling zelf is voor een groot deel van de onder toezichtstaande instellingen ook niet nieuw. Wettelijk waren zij namelijk al sinds 2004 verplicht om integriteitgevoelige functies aan te wijzen en hier adequate screeningsmaatregelen voor in te richten. Hoewel dit zeer recent (toevallig) tijdens een training die ik bijwoonde ter discussie werd gesteld, ben ik de sterke mening toegedaan dat de compliance officer per definitie een integriteitgevoelige functie vervult en de verantwoordelijk compliance officer dit zéker doet. Voor deze functie zijn dus al verscherpte maatregelen ingericht om de integriteit en betrouwbaarheid vast te stellen. Het instrumentarium wat DNB instellingen voor de interne screening aanbeveelt, is mijn inziens in de praktijk reeds standaard.



Wat wel nieuw is, is de tweede stap in het proces, namelijk de (her?)toetsing door de toezichthouder zelf. De instelling dient eerst zelf een toetsing uit te voeren en de resultaten hiervan aan DNB voor te leggen. DNB beoordeelt vervolgens de resultaten die de instelling zelf heeft vastgesteld en start daarna een aanvullend onderzoek. Volgens DNB⁵ is er geen sprake van een hertoetsing van de toets die de instelling reeds heeft uitgevoerd maar wordt er een aanvullende toets verricht. Hoewel dit in de nieuwsbrief niet is opgenomen, heeft DNB aangegeven dat wordt aangesloten bij de toets die ze reeds voor bestuurders en commissarissen uitvoert en onder andere toetst op antecedenten en strafrechtelijke feiten.

Wanneer DNB akkoord is, is de betrouwbaarheid van de functionaris vastgesteld. Een mooie bijkomstigheid is dat hij of zij dan gelijk een soort van registratie heeft. Namelijk een registratie bij DNB van zijn of haar betrouwbaarheid. In andere landen is dit overigens al praktijk, bijvoorbeeld de Engelse toezichthouder, FCA, heeft reeds een stevig toetsingsproces staan.

Voor de functie van compliance officer betekent deze wetswijziging dat er nu meer expliciet naar de geschiktheid en betrouwbaarheid van de functionaris dient te worden gekeken. Veel instellingen deden dit al maar DNB gaat nu ook meekijken in het proces.

5 www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-banken/nieuwsbrief-banken-januari-2015/index.jsp

De geschiktheids- en betrouwbaarheidseisen voor verzekeraars en de invloed van Solvency II

Roderick Noordhoek

De uitbreiding van de geschiktheids- en betrouwbaarheidseisen zoals hiernaast beschreven is ook van toepassing op verzekeraars. Naast leidinggevend en die verantwoordelijk zijn voor vermogensbeheer, juridische zaken, IT en P&O, vallen alle sleutelfuncties die worden gedefinieerd door de Solvency II richtlijn ook binnen de nieuwe groep van te toetsen personen.

Sleutelfuncties

Uit overweging 30 en 33 van de richtlijn blijkt dat alle functies die onderdeel zijn van het governancestelsel gedefinieerd worden als sleutelfuncties. Deze bestaan uit de risicomangementfunctie, de interne auditfunctie, de actuariële functie en de compliancefunctie. De instelling is vrij invulling te geven aan hoe deze sleutelfuncties in de praktijk worden uitgevoerd. Uit overweging 31 van de richtlijn blijkt dat de compliancefunctie zowel intern als extern mag worden ingevuld, mits dit aan deskundigen wordt toegewezen. Verder kunnen (volgens overweging 32) meerdere functies door één persoon of één organisatorische eenheid worden vervuld.

Ter verduidelijking:

Bij kleinere verzekeraars is het denkbaar dat er geen aparte leidinggevende is voor elke specifieke functie. Indien een dergelijke managementlaag ontbreekt, vanwege de geringe omvang van de verzekeraar, zal de verantwoordelijke voor de desbetreffende functie tevens één van de personen zijn die de verzekeraar daadwerkelijk bestuurt. Alles onder voorwaarde dat dit geen onredelijke belastende vereisten met zich meebrengt. De interne auditfunctie moet echter wel een geheel onafhankelijke functie zijn.

Deskundig en Betrouwbaar

Aan sleutelfuncties zijn, door middel van artikel 42 van de richtlijn, de hiernaast genoemde geschiktheids- als betrouwbaarheidsvereisten gekoppeld. Dit betekent dat niet alleen personen die de onderneming daadwerkelijk besturen, maar ook zij die (eind)verantwoordelijk zijn voor een sleutelfunctie, moeten voldoen aan deze vereisten. De toevoeging van '(eind)verantwoordelijke' is een belangrijk nuanceverschil, welke essentieel is voor de

uitvoering van de vereisten. Hierbij gaat het om het verschil tussen de personen die de sleutelfuncties vervullen en de personen die voor deze sleutelfuncties verantwoordelijk zijn. Personen die sleutelfuncties uitvoeren, maar hier niet voor verantwoordelijk zijn, zullen niet onder de vereisten vallen. De (eind)verantwoordelijke uiteraard wel.

Welke verzekeraars vallen onder Solvency II?

Solvency II, of zoals deze wordt toegepast in Nederland onder de naam Omnibus II, zal vanaf 2016 in werking treden. Vrijwel iedere verzekeraar zal hierdoor worden beïnvloed.

Reikwijdte Solvency II

Op levensverzekeraars en schadeverzekeraars die jaarlijks bruto premie-inkomsten hebben van meer dan € 5 miljoen, dan wel in totaal een bedrag aan technische voorzieningen van meer dan € 25 miljoen op de balans hebben staan, is Solvency II van toepassing. Ook herverzekeraars en verzekeraars die aansprakelijkheids-, krediet- en borgtochtverzekeringsrisico's dekken vallen onder het richtlijnregime.

Solvency II Basic

Verzekeraars die buiten de reikwijdte van de richtlijn vallen, de zogenaamde verzekeraars met beperkte risico-omvang, zijn in het algemeen opgedeeld in twee groepen. De zeer kleine verzekeraars worden vrijgesteld van prudentieel toezicht (momenteel

ongeveer vijfenzeventig verzekeraars). Daarnaast wordt voor overige kleine verzekeraars een aangepaste, vereenvoudigde vorm van het toezicht, zoals dat in de richtlijn solvabiliteit II is opgenomen, voorgesteld. Dit regime wordt aangeduid als Solvency II Basic (momenteel ongeveer honderd verzekeraars).

Vrijstelling

De ondergrens voor Solvency II Basic betreft schadeverzekeraars en kleine natura-uitvaartverzekeraars, met een bruto premie-inkomen van niet meer dan € 1 miljoen en bruto technische voorzieningen, zoals opgenomen in het jaarverslag, van niet meer dan € 5 miljoen. Een verzekeraar die jaarlijks onder de hiervoor genoemde grenzen van premie-inkomen en technische voorzieningen blijft, mag ook geen verzekeringen sluiten met een dekking boven € 10.000,- per verzekerd object respectievelijk overlijdensgeval. Sluit de verzekeraar verzekeringen af waarbij een hogere dekking wordt geboden, dan is het Solvency II Basic regime van toepassing¹.

Wanneer een kleine schade- of natura-uitvaartverzekeraar is vrijgesteld van toezicht van DNB, dient deze de klant hierover voor te lichten en aan te geven wat de consequenties hiervan zijn. Het staat vrijgestelde verzekeraars overigens vrij om zich wel onder toezicht te stellen. Zij zullen dan aan de toezichtseisen moeten voldoen en ook de daarmee gepaard gaande kosten voor hun rekening moeten nemen.²



-
- 1 Staatsblad jaargang 2014 nr. 472: Aan artikel 3:9, eerste lid, wordt een volzin toegevoegd, luidende: De in dit lid bedoelde betrouwbaarheidseis is van overeenkomstige toepassing op personen werkzaam onder verantwoordelijkheid van een bank of verzekeraar met zetel in Nederland, die een leidinggevende functie vervullen direct onder het echelon van de beleidsbepalers en verantwoordelijk zijn voor natuurlijke personen wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.
 - 2 [www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/12/08/implementatiewet-omnibus-ii-tk/](http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/12/08/implementatiewet-omnibus-ii-tk/implementatiewet-omnibus-ii-tk.pdf) implementatiewet-omnibus-ii-tk.pdf, laatst geraadpleegd 30-01-2015.

Vraag en antwoord over tweede echelon toetsingen

Susan Tjong

Per 1 april 2015 wordt de kring te toetsen personen bij banken en verzekeraars uitgebreid. Ook de leidinggevendenden van het tweede echelon worden vanaf dan getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid. Van onze klanten hebben wij hierover vragen ontvangen. Een aantal vragen hebben wij aan DNB gesteld. Door middel van een Q&A¹ heeft DNB deze vragen beantwoord.

Vraag: De betrouwbaarheidstoets geldt voor dagelijks beleidsbepalers, toezichthouders, maar ook voor feitelijk beleidsbepalers. De feitelijk beleidsbepalers zijn personen die niet aangewezen zijn als beleidsbepalers, maar dusdanig invloed hebben, dat zij aangemerkt worden als beleidsbepaler. Wanneer een adviseur dusdanig invloed heeft op een leidinggevende van het tweede echelon, dient hij dan ook getoetst te worden op betrouwbaarheid en geschiktheid?

Antwoord: Nee. Onder de nieuwe doelgroep vallen alleen personen die aan deze drie punten voldoen: (1) ze zijn werkzaam onder verantwoordelijkheid van een bank of verzekeraar met een zetel in Nederland, (2) ze vervullen een leidinggevende functie direct onder het echelon van de beleidsbepalers en (3) ze zijn verantwoordelijk voor natuurlijke personen van wie de werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.

Vraag: Tijdens bepaalde periodes kunnen externen aangetrokken worden die tijdelijk behoren tot de leidinggevendenden van het tweede echelon. Dienen zij voor aanvang van hun werkzaamheden getoetst te worden op betrouwbaarheid en geschiktheid?

Antwoord: Ja. Als externen worden aangetrokken die tijdelijk behoren tot de leidinggevendenden uit het tweede echelon, moeten zij voor aanvang van hun werkzaamheden door DNB getoetst worden op betrouwbaarheid. U dient deze interim leidinggevendenden zelf te toetsen op geschiktheid.

Vraag: Veel kleine ondernemingen besteden werkzaamheden van leidinggevende functies uit. Is nu de opdrachtnemer of de uitbestedende onderneming zelf verantwoordelijk voor de geschiktheid en betrouwbaarheid van deze persoon?

Antwoord: Als de werkzaamheden van een functie (deels) worden uitbesteed, blijft de onderneming zelf volledig verantwoordelijk voor de uitbesteede taken. De onderneming dient vast te stellen wie binnen de onderneming (eind)verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze functie en dus moet voldoen aan de geschiktheid- en betrouwbaarheidseisen. Doorgaans zal dit een van de beleidsbepalers zijn.

DNB toetst personen bij de derde partij aan wie de werkzaamheden worden uitbesteed niet op betrouwbaarheid. Het is aan u om een goede keuze maken aan wie u werkzaamheden uitbesteedt en te beredeneren waarom deze persoon geschikt is voor de uitoefening van de functie en zijn of haar betrouwbaarheid te waarborgen. Dit kan bijvoorbeeld door in de overeenkomst met de leverancier vast te leggen dat de leverancier verantwoordelijk is voor de geschiktheid en de betrouwbaarheid van de personen die de werkzaamheden uitvoeren.

Vraag: Het kan voorkomen dat een persoon benoemd wordt tot leidinggevende en dat deze functie per direct ingaat. De doorlooptijd van de betrouwbaarheidstoetsing is maximaal twee weken, mag de persoon voor de uitkomst van de toetsing al aan de slag gaan als leidinggevende?

Antwoord: Nee. Een leidinggevende moet vóór zijn of haar indiensttreding door DNB betrouwbaar worden bevonden. U kunt de leidinggevende-in-wording wel mee laten lopen, maar hij of zij mag geen beslissingen nemen. Wij verwachten dat de bestuurders van de onderneming ervoor zorgdragen dat een leidinggevende-in-wording geen beslissingen neemt.

Susan Tjong is werkzaam als junior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut.

¹ www.toezicht.dnb.nl/3/50-232842.jsp

Compliance bij pensioenfondsen: Nemen bestuurders het serieus?

Olav Loeber

Als je met pensioenfondsbesturen spreekt over compliance, dan trekken velen de schouders op. 'We hebben een hele professionele organisatie, de wet- en regelgeving wordt danig in de gaten gehouden en met de integriteit van onze bestuurders zit het wel goed. Tot nu toe hebben ook DNB en AFM zich rustig gehouden over dit onderwerp.'

Bestuurders van pensioenfondsen hebben veel belangrijke onderwerpen op hun bordje liggen. Het wijzigen van de pensioenregeling, het bijsparen boven € 100.000, de nieuwe regels rond het financieel toetsingskader (FTK), etc. En niet te vergeten: de rente die voorlopig laag blijft, en de levensverwachting (vooral van jongeren) die maar blijft stijgen. Genoeg voor een reeks van bestuursvergaderingen.

Waarom compliance

Waarom toch aandacht voor compliance bij pensioenfondsen? Er zijn een aantal argumenten voor.

- Binnen pensioenfondsen wordt met veel geld omgegaan, de aanspraken van de deelnemers. De circa driehonderdvijftig pensioenfondsen beheren ongeveer € 1.200 miljard.
- Binnen een beleggingscommissie van een pensioenfonds wordt meestal niet rechtstreeks belegd, maar soms gaat 'inside information' over bedrijven over tafel. Er zijn dus insiders aan te wijzen.
- Er komen regelmatig uitnodigingen voorbij van pensioen-uitvoerders en beleggingsinstellingen voor aardige evenementen, waarvan de kosten het toegestane cadeaubedrag van het pensioenfonds te boven gaan. Bij acceptatie kan er een ongewenste belangenverstrengeling plaatsvinden.
- Het vertrouwen in pensioenfondsen is de afgelopen jaren sterk gedaald. Vooral de korting op pensioenen, die moest worden doorgevoerd door veel pensioenfondsen, is de deelnemers rauw op het dak gevallen. Men dacht altijd dat het opgebouwde pensioen 100% gegarandeerd was en dat is het blijkbaar niet. Er schortte op dit punt nogal wat aan de communicatie van de pensioenfondsen.
- Het gedrag van bestuurders van pensioenfondsen is (gelukkig) geen reden geweest voor zware kritiek. Zij zijn in veel gevallen buiten de schijnwerpers van de pers gebleven. Als deze onzichtbaar blijven, zoals veel pensioenfondsbesturen, dan bevordert dat het vertrouwen niet.

De governance van pensioenfondsen heeft zich sinds 2005 sterk ontwikkeld. Dat betekent dat het aantal bij het pensioenfonds betrokken beleidsbepalers in de meeste gevallen is uitgebreid. In veel gevallen met externe deskundigen. De huidige normen en regels vragen nu om een gerichte aanpak van gedrags-, integriteits- en insiderregelingen.

De Pensioenfederatie, de overkoepelende vertegenwoordiger van de pensioenfondsen, heeft het afgelopen jaar voor de pensioenfondsen een aantal documenten gepubliceerd, zoals:

- de compliance charter;
- de uitbestedingsovereenkomst ten behoeve van het uitbesteden van de compliancefunctie;
- een beschrijving van het functieprofiel compliance officer;
- regeling ongewenst gedrag op het werk voor een pensioenfonds;
- incidentenregeling;
- klokkenluidersregeling voor een pensioenfonds;
- standaard compliance rapportage.

Binnen grote ondernemingen is compliance veelal goed georganiseerd. Daar kijkt men ook niet gek op als dit onderwerp op de bestuursagenda van het pensioenfonds staat. Bij een aanzienlijk aantal pensioenfondsen is compliance echter nog een weinig ontwikkeld gebied.

Hoe zou een complete compliancetaak eruit kunnen zien?

Doelstelling en afspraken

Compliance maakt onderdeel uit van de governance van het pensioenfonds. De doelstelling van compliance is het bevorderen van een integere cultuur; een cultuur waar het vanzelfsprekend is dat het pensioenfonds en de daaraan verbonden personen handelen in overeenstemming met de geldende maatschappelijke normen en de omschreven wet- en regelgeving.

Taken compliance officer

De taken van de compliance officer kunnen in grote lijnen als volgt worden weergegeven:

1. Organisatorische taken: het beoordelen van, adviseren over en/of inrichten en actueel houden van de volgende documenten:
 - a. de compliance charter;
 - b. de gedragscode en het integriteitsprogramma;
 - c. compliancegerelateerde protocollen;
 - d. overige compliancegerelateerde documenten, zoals incidentenregeling, regeling ongewenst gedrag op het werk en de klokkenluidersregeling;
2. Uitvoerende taken van de compliance officer:
 - a. het verzamelen en beoordelen van gegevens van bestuurs- en commissieleden ten aanzien van (betaalde) nevenfuncties en (financiële) belangen;
 - b. het onderzoeken van de cultuur binnen het fonds op integriteit en gedrag;
 - c. het verrichten van toetsingswerkzaamheden aangaande de naleving van de gedrags- en integriteitscode, waaronder het vaststellen van insiders, het toetsen van privébeleggingstransacties van insiders en het opzetten van een meldstructuur;
 - d. het onderzoeken van en toezicht houden op de compliance van de uitbestedingspartijen;
 - e. het optreden als vertrouwenspersoon in het kader van de klokkenluidersregeling (zie opmerkingen hieronder);
 - f. het adviseren ten aanzien van toekomstige wet- en regelgeving;
 - g. het toetsen of het pensioenfonds wet- en regelgeving tijdig en kwalitatief implementeert;
 - h. het verstrekken van een schriftelijke rapportage op kwartaal- en op jaarbasis;
 - i. het verstrekken van informatie en het beantwoorden van vragen van het pensioenfonds met betrekking tot compliance vraagstukken.

Redelijk nieuw is de vraag aan de compliance officer om ook aanspreekpunt te zijn voor de klokkenluidersregeling. De meldplicht van een compliance officer kan echter conflicteren met de plicht voor geheimhouding van de vertrouwenspersoon. Ingeval een pensioenfonds dit toch vraagt en deze functies worden gecombineerd, dan zijn hele duidelijke afspraken en voorwaarden op zijn plaats. In met name kleine organisaties is het immers niet altijd eenvoudig mogelijk om de functie van compliance en vertrouwenspersoon te splitsen.

Rapportage

Voor een goede aanpak van compliance, legt de compliance officer doorgaans per kwartaal schriftelijk en mondeling verantwoording af aan de voorzitter van het bestuur (of beter: aan de voorzitter van de raad van toezicht) van het pensioenfonds. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de rapportage die de Pensioenfederatie heeft aangedragen. Na overeenstemming over de rapportage, stuurt de compliance officer deze aan de externe accountant. Die beoordeelt of de compliance officer zijn taak naar behoren vervult.

In het jaarverslag van het pensioenfonds rapporteert de compliance officer over zijn werkzaamheden en bevindingen over het afgelopen jaar, nadat hij dat eerst binnen het bestuur en/of de raad van toezicht heeft toegelicht. De externe accountant kan vervolgens tevens zijn bevindingen over de werkzaamheden van de compliance officer weer geven in het jaarverslag.

Kosten

Pensioenfondsen letten scherp op de kosten, dat zijn zij verplicht aan de deelnemers. Daarom is het zaak ook de werkzaamheden van de compliance officer efficiënt in te richten en overlappings met andere functies binnen het pensioenfonds te vermijden. Het opstellen van goede taakomschrijvingen van de betrokkenen in het fonds helpt daarbij. Maar ook het besef van iedereen dat de kosten beperkt moeten blijven en toch kwaliteit geleverd moet worden.

Interne of externe compliance officer

Als het pensioenfonds compliance serieus neemt, dan wordt er gezocht naar een goede oplossing voor de compliance-functie. Is er sprake van een ondernemingspensioenfonds, dan kan er gekeken worden naar de compliance officer in dienst van het bedrijf.

Een externe compliance officer, gespecialiseerd in pensioenfondsen, die de wet- en regelgeving op de voet volgt en bij verschillende pensioenfondsen betrokken is, is daarom een interessante optie.

Olav Loeber is governance consultant en externe compliance officer bij pensioenfondsen.

Relatiedag Compliance 2015; sturen op waarden

Roderick Noordhoek

De relatiedag compliance 2015 gaat de boeken in als drukst bezochte relatiedag van het NCI tot nu toe. Met meer dan honderdveertig aanmeldingen was het koetshuis van Kasteel Nijenrode donderdag 22 januari jl. goed gevuld. De relatiedag compliance 2015 stond in het teken van het thema 'Sturen op waarden'. Twee sprekers werden uitgenodigd om hun eigen visie ten aanzien van waardesturing met het publiek te delen. Ook vond de jaarlijkse uitreiking van de Nationale Compliance Award plaats.

De Cultuurkaart

Arjan Doevendans is werkzaam bij ABN AMRO Bank. Hij sprak op persoonlijke titel over het project 'De Cultuurkaart'. Dit initiatief van de NVB, Duisenberg School of Finance en de Vrije Universiteit Amsterdam, brengt young professionals van verschillende banken bijeen om de waarden van de gewenste cultuur en de juiste werkhouding binnen de financiële sector te bepalen. De waarden betrouwbaar, betrokken, ambitieus, integer en dienstbaar, worden op de cultuurkaart benoemd.

Hoewel Arjan Doevendans deze waarden niet erg vernieuwend vindt, was hij te spreken over de manier waarop de young professionals deze waarden hebben opgepakt. Hij denkt dat dit ogenschijnlijk 'kleine' initiatief vanzelf zal uitgroeien tot de grote verandering die in de financiële sector nodig is. Hoe een klein initiatief grote vormen kan aannemen, legt hij uit met het voorbeeld van de 'Ice Bucket Challenge'. De boodschap is duidelijk: De Cultuurkaart zou als project omarmt moeten worden door de hele sector. En alle medewerkers van financiële ondernemingen zouden de kans moeten krijgen om hieraan mee te werken.

Nationale Compliance Award 2014

Vervolgens werd de winnaar van de Nationale Compliance Award 2014 bekendgemaakt door de winnaar van vorig jaar, Hans Ludo van Mierlo. De Nationale Compliance Award 2014 is toegekend aan Jeroen Dijsselbloem, minister van Financiën. Helaas kon hij deze dag niet aanwezig zijn. De award wordt dan ook op een ander moment aan hem uitgereikt.

Dhr. van Mierlo motiveerde de keuze van de jury voor minister Dijsselbloem als volgt:

Jeroen Dijsselbloem heeft zich persoonlijk gecommitteerd aan de algemeen gewenste cultuurverandering in de financiële sector. Hij bepleit die cultuurverandering niet alleen, hij is ook bereid gebleken zich daarvoor persoonlijk in te zetten tegen andere belangen en overtuigingen in. Hij gelooft in zijn missie, is bereid tot debat, wijkt niet bij de eerste weerstand en houdt zicht op het grote doel. Daarmee kan hij gelden als een voorbeeld voor compliance officers die binnen hun bedrijven niet zelden ook op weerstanden stuiten. Ook voor compliance officers in het veld geldt dat ze veel kunnen bereiken met het behoud van het zicht op het grotere doel en met inzet van hun hele persoonlijkheid.

Walk the Talk

Waar Arjan Doevendans het verschil wil maken van onderaf, zag de spreker John Piepers, docent aan de Nyenrode Business Universiteit, dit toch eerder als een taak van bovenaf.

Zijn presentatie begon met twee afbeeldingen van verschillende tuinen; een metafoor voor twee verschillende soorten organisaties. Waar de ene tuin strak georganiseerd was middels interventie van 'de mens', was de andere tuin ongerept en liet men de natuur zijn gang gaan. Vervolgens stelde John Piepers aan het publiek de vraag welke tuin over tijd het meest robuuste systeem zou hebben. Toen het grootste deel van de zaal zijn hand opstak bij de ongerepte tuin, confronteerde hij hen met het feit dat

in de werkelijkheid mensen vaak overgaan tot de georganiseerde tuin. En lichtte hij toe dat de ongerepte tuin inderdaad een stabiel systeem heeft, maar dat dit niet altijd leidt tot de gewenste cultuur en het gewenste gedrag.

Om op waarde te kunnen sturen is er volgens John Piepers een bepaald systeem nodig. Dit systeem is gebaseerd op het adagium 'Walk the Talk'. Daarmee creëert men van bovenaf de juiste cultuur. 'En daarmee de juiste organisatie, want de organisatie is de cultuur', aldus Piepers.

Walk the Talk is gefundeerd op drie pijlers:

- (voorbeeld)gedrag;
- symbolen en beslissingen;
- systemen en structuren.

Deze pijlers zouden volledig ingericht moeten worden om de talk van bovenaf in praktijk te kunnen doorvoeren. Vervolgens zouden de pijlers meetbaar gemaakt moeten worden, zodat deze gecontroleerd kunnen worden of eventueel gebruikt kunnen worden als instrument bij een overtreding of interventie. Volgens John Piepers verdwijnt

de harde hand zeker niet, ondanks het 'softe' karakter van het sturen op waarden. Hij is ervan overtuigd dat alleen door het plaatsen van de juiste bomen in de ongerepte tuin, er een natuurlijk evenwicht ontstaat. Oftewel: dat door het creëren van de juiste cultuur, het gedrag van de medewerkers op een duurzame manier gestuurd kan worden. Dit noemt hij het conditie-gevolg-denken; het handelen van mensen in de organisatie wordt bepaald door de condities waarin men zich bevindt. Daarom moet aan de juiste conditie (lees: cultuur) gevolg worden gegeven.

Het doel van deze Relatiedag Compliance was om compliance officers te inspireren en wellicht te verleiden om meer op waarden te durven sturen. We hopen dat we met deze middag compliance officers hebben kunnen inspireren om inderdaad meer vanuit waarden te kunnen werken. Het jaar 2015 is nog jong. We volgen de ontwikkelingen met belangstelling en brengen er graag weer verder verslag over uit.

Roderick Noordhoek is junior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut.



A man with short grey hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and a dark blue tie with small white dots, stands in front of a large, colorful abstract painting. He is leaning on a dark chair with both hands. The painting behind him features bold strokes of blue, red, and white on a light background.

Rob Verjans:

'Compliance is mooi vakgebied dat niet meer valt weg te denken'

Pensioenen staan in de belangstelling. De vanzelfsprekende pensioenzekerheid van voorheen lijkt verdwenen. Er is veel nieuwe wet- en regelgeving en er is een heuse nationale pensioendialoog tussen de politiek, het maatschappelijk veld en de pensioensector over hoe de toekomst zeker te stellen. Hoog tijd voor een gesprek over hoe nu verder. José Hooghiemstra gaat op bezoek bij *Rob Verjans* die sinds vijf maanden bij ABP in dienst is als general counsel en compliance officer. ABP is het pensioenfonds voor overheid en onderwijs.

Wat is ABP voor organisatie en hoe is de compliance-organisatie binnen ABP vormgegeven?

'Met 2,8 miljoen deelnemers is ABP het grootste pensioenfonds van Nederland. ABP wordt bestuurd door een paritair bestuur. Verder kent ABP een uit achtenveertig personen bestaand verantwoordingsorgaan, een raad van toezicht en diverse commissies. Het bestuur wordt ondersteund door een bestuursbureau. De beleggingen van ABP en de pensioen-uitvoering zijn uitbesteed aan APG. Compliance houdt zich onder meer bezig met de naleving van de gedragscode en de awareness met betrekking tot integriteitsaspecten. Dat is één deel van de compliance. Het andere deel van compliance zit bij APG, een zelfstandige organisatie die ook zelf verantwoordelijk is voor een correct en up-to-date compliance-beleid.'

Wat is de rol van het bestuursbureau? 'In de eerste plaats bestuursondersteuning. Daarnaast ook het bieden van countervailing power richting APG. Kortom, eraan bij te dragen dat het bestuur van ABP in control is. Een van mijn taken als compliance officer is om kritisch te zijn op de APG-compliance-activiteiten, om vragen te stellen en aanbevelingen te doen aan het ABP-bestuur. Bijvoorbeeld op het gebied van het complianceraamwerk en de gehanteerde procedures.'

Wat is je achtergrond en hoe ben je bij ABP terecht gekomen? 'Ik ben zo'n tien jaar advocaat geweest in het bank- en effectenrecht. Vervolgens ben ik gaan werken bij het pensioenfonds van Tata Steel, het voormalige Hoogovens, als general counsel en compliance officer. Na vier jaar ben ik overgestapt naar ABP, ook als general counsel en compliance officer. Deze stap leek me, mede vanwege de omvang en complexiteit van ABP, een mooie

uitdaging. Tot op heden worden mijn verwachtingen volledig waargemaakt: iedere dag bij ABP is tot nog toe interessant geweest.'

De Code Pensioenfondsen is op 1 januari 2014 in werking getreden. Welke impact heeft dit gehad op ABP en welke rol heeft compliance gespeeld bij de implementatie van de code?

'De Code Pensioenfondsen bevat uiteenlopende regels die een breed terrein bestrijken. ABP wil de code zo goed mogelijk naleven zodat de impact behoorlijk is. Compliance is betrokken bij de implementatie van diverse voorschriften uit de code, bijvoorbeeld op het gebied van governance. Ook andere disciplines binnen ABP houden zich bezig met de implementatie, bijvoorbeeld risk management. Op dit vlak wordt nauw samengewerkt.'

Wat is de beleving van compliance binnen de organisatie?

'Er is veel aandacht voor compliance. Naast een bestuur hebben we zoals gezegd een raad van toezicht en een verantwoordingsorgaan. In die hele governanceketen vraagt men naar compliance. Daarbij komt dat ABP door zijn omvang veel mensen raakt, incidenten halen dus al snel de voorpagina's. Daar heeft niemand belang bij: het pensioenfonds niet, maar zeker ook onze deelnemers niet. In die zin realiseert iedereen binnen ABP zich dat compliance een heel wezenlijk onderdeel is van het werk dat wij hier doen.'

Compliance is enorm gegroeid in vijftien jaar.

'Absoluut. Waar vroeger compliance sterk gericht was op naleving van wet- en regelgeving, met het bekende afvinkgedrag, is nu de gedragscomponent belangrijker geworden. Hoe gedragen mensen zich? En hebben wij

Degelijkheid, betrouwbaarheid en transparantie zijn in de pensioen- sector cruciaal.

een cultuur die wenselijk is, sluit die cultuur aan bij onze waarden en normen? In het toezicht zie je dat ook terugkomen. Onze toezichthouders sturen meer dan vroeger op gedragselementen. Daarnaast blijft er ook veel nieuwe wet- en regelgeving komen, zodat er per saldo zeker sprake is van forse groei.'

Er wordt op ingezet inderdaad, maar heeft het effect? Hoe meet je en implementeer je gedrag eigenlijk? 'Iedere compliance officer worstelt er mee dat het vakgebied ergens iets ontastbaars heeft. Toch denk ik dat cultuurelementen in de dagelijkse gang van zaken goed merkbaar zijn. Zoals "tone at the top" bijvoorbeeld. Dat kan je als iets abstracts beschouwen, maar aan de andere kant zie je het gewoon elke dag voorbij komen. Dus hoewel het soms iets ontastbaars heeft, is het tegelijkertijd vaak ook heel concreet. Meten in matrixen of er een transparante sfeer heerst, of dingen bespreekbaar zijn of helemaal niet, is lastig. Je kunt met compliancethema's werken, met indicatoren, allerlei instrumenten gebruiken om het wat tastbaarder te maken. Dat is zeker belangrijk, ook vanuit het oogpunt van verantwoording. Maar daarnaast blijft ook heel belangrijk wat het gevoel is en om daar geregeld met elkaar over in gesprek te gaan.'

Hoe geven jullie dat hier vorm? 'Er zijn onder andere themadagen, integriteitssessies, voorlichting over gedragscodes. Daarnaast hanteren we een reguliere cyclus om belangrijke thema's door te spreken en om aandachtspunten te formuleren. Op het gebied van compliance vindt dit bijvoorbeeld plaats in onze auditcommissie. Maar ook binnen het bestuur en in bijeenkomsten met het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht is compliance een steeds terugkerend thema.'

Wat krijgt de nieuwe medewerker te horen over compliance? 'Nieuwe medewerkers krijgen sowieso alle compliancedocumenten en er wordt een gesprek gevoerd. In de documenten en tijdens het gesprek worden cultuurelementen benoemd, de waarden van ABP. Degelijkheid, betrouwbaarheid en transparantie zijn in de pensioensector cruciaal. Dat zijn dus ook waarden en normen die ABP van zijn medewerkers verwacht.

Kun je jouw algemene visie op compliance uiteenzetten? Wat is je toekomstbeeld van compliance bij pensioenfondsen specifiek? 'De beheersingselementen bij financiële instellingen, het risicomanagement en compliance, zijn een belangrijk en wezenlijk onderdeel. Er zijn steeds meer specialisten in dienst gekomen. Ook bij ons en bij APG. Het is inmiddels verweven met het DNA van veel instellingen. Compliance, toezicht en risicomanagement krijgen binnen deze organisaties doorgaans veel aandacht. We moeten er nu voor waken dat er geen vermoeidheid optreedt. Procedures moeten goed blijven lopen en cultuurelementen moeten worden bewaakt. Een grote groei op dit vlak voorzie ik niet, die hebben we de afgelopen jaren al gezien.'

Hoe ervaar jij de complexiteit en groei van de regelgeving? Is het de goede weg de boel dicht te timmeren n.a.v. de crisis? 'Het is een "fact of life". Voor zover het doorgesloten is, zal er ook weer een periode komen waar het minder wordt. Veel regelgeving heeft positieve effecten. Specifiek voor de pensioensector valt bijvoorbeeld te denken aan de geschiktheidseisen, maar er zijn tal van voorbeelden. De financiële wereld is ook veel complexer geworden, zodat meer regelgeving soms onvermijdelijk is. Bepaalde regels werken echter onnodig beperkend en zijn soms ondoordacht. Wet- en regelgeving moet zinvol en effectief zijn. Verder is van belang om oog te houden voor internationale effecten.'

De missie van ABP luidt: 'ABP wil voor zijn deelnemers en gepensioneerden een duurzaam en betrouwbaar pensioenfonds zijn.' Wat betekent deze missie voor compliance, welke bijdragen kunnen jullie aan de missie leveren? 'Degelijk, transparant en betrouwbaar opereren. Dat begint al aan de poort. In recruitmentprocessen speelt het een rol. Zorgvuldig kijken of je de goede mensen binnenhaalt, dus mensen die deze waarden en normen ook in zich hebben. Daar begint het mee. Verder moet de compliance-

organisatie goed zijn ingericht en de juiste boodschap uitdragen.'

Ik vond het filmpje op jullie website met de rivier ter ondersteuning van de visie van ABP op 2020 heel toegankelijk. 'Dat is een mooi compliment. Het is een enorme uitdaging voor de pensioenfondsen om goed te communiceren. Ons doel is om open, transparant en vooral ook duidelijk te communiceren. We stoppen daar veel tijd en energie in. Maar het is ontzettend moeilijk. Pensioenfondsen, en ook de regels rondom pensioenen, zijn heel complex. Dat ontslaat ons niet van de plicht om het duidelijk uit te leggen.

Er ligt nu een voorstel voor een wet voor algemene pensioenfondsen (APF). Heeft dat invloed op jullie activiteiten? 'Ik denk dat je de ontwikkelingen in de pensioensector in een wat breder kader kunt zien. Nederland heeft jarenlang op nummer een gestaan als beste pensioenland ter wereld, maar inmiddels zijn we iets gezakt, al staan we nog steeds op een derde plek. Er zijn een aantal ontwikkelingen waardoor de houdbaarheid van het stelsel onder druk is komen te staan: zo leven we steeds langer en zijn de financiële markten beweeglijker geworden. Dat heeft invloed op onze pensioenen. We moeten bekijken hoe we de goede dingen uit het stelsel kunnen behouden, maar het wel zo aanpassen dat we er ook de toekomst mee in kunnen. Er zijn allerlei ontwikkelingen, zoals de nationale pensioendialoog, maar ook zoiets als de APF. Waar het precies heen zal gaan is moeilijk te voorspellen, maar ABP heeft hierop wel een visie. Je refereerde net aan het filmpje op onze website. Dit is een van de manieren waarop we onze visie uitdragen.'

Hoe ervaar je de toegenomen grip van DNB op de pensioensector? Verwacht je dat deze focus aan zal houden? 'DNB heeft aangestuurd op gedrag, deskundigheid en governance etc. De sector, net als de bank- en verzekeringssector, heeft aan de actievare opstelling van DNB moeten wennen. Maar de sector als geheel komt er uiteindelijk wel beter uit. Ik ervaar het toezicht op dit moment niet als onredelijk. Een paar jaar geleden, hoorde je in de sector nog veel klachten. Onderzoek op onderzoek. Die onderzoeken zijn er nog, maar er treedt ook gewenning op. Ik merk dat veel fondsen de relatie met DNB inmiddels hebben verbeterd. De verhoudingen zijn genormaliseerd. In hoeverre de focus aanhoudt weet ik

niet. Ik verwacht wel dat fondsen die zich consequent goed gedragen uiteindelijk minder toezichtdruk zullen ervaren.'

Op dit moment zijn er nog veel kleinere ondernemingspensioenfondsen actief in de branche, acht je de kans groot dat deze over pakweg een jaar of tien nog zelfstandig kunnen bestaan? Mede gelet op toegenomen regeldruk en verder professionalisering van de verschillende rollen binnen de fondsen? 'Door het intensievere toezicht en de eisen aan deskundigheid van beleidsbepalers is het voor echt kleine fondsen moeilijk op te brengen. Je moet de mankracht en deskundigheid kunnen inzetten, daarvoor is wel enige omvang vereist. Er heeft echter al een forse consolidatieslag onder fondsen plaatsgevonden. Het aantal kleine fondsen is de afgelopen jaren sterk verminderd. Aan die tendens komt ook een keer een einde. De eerstkomende jaren zal het aantal fondsen nog wel wat teruglopen.'

Veel pensioenfondsen besteden uitvoeringswerkzaamheden en vermogensbeheer uit aan derde partijen. Wat vind je hiervan en is naar jouw mening de kennis en kunde binnen de pensioenfondsen voldoende om hier adequaat toezicht op te houden? 'Uitbesteding zie je tegenwoordig bij de meeste pensioenfondsen. Dit brengt risico's met zich mee en die moet je beheersen. Vroeger deed men de administratie en beleggingen veelal binnen het pensioenfonds zelf. Bij de huidige opzet van een pensioenfonds en een uitvoeringsorganisatie of uitbesteding aan meerdere derde partijen, moet de countervailing power en "control" vanuit het pensioenfonds voldoende zijn. Daarvoor heb je mankracht én deskundigheid nodig, anders is het onmogelijk. Het pensioenfonds moet kortom adequaat ingericht zijn. Indien aan deze voorwaarde is voldaan dan is uitbesteding naar mijn mening prima.'

Een laatste woord? 'Compliance is mooi vakgebied dat niet meer valt weg te denken. Over de pensioensector ben ik ook positief. Door alle elkaar snel opvolgende ontwikkelingen en de grote belangstelling voor pensioenen is wel de vraag welke kant we opgaan. Zoals al kort aan de orde is geweest ben ik voorstander van een modern, toekomstbestendig stelsel, waarin de goede elementen uit het huidige systeem behouden blijven.'

CDD bij correspondent banking dienstverlening

Musa Elmas en Martin Vente



Op 18 februari 2014 heeft de Wolfsberg Group haar gereviseerde documenten op het terrein van correspondent banking gepubliceerd. De aanleiding voor de aanpassing is de aanscherping en toenemende regelgeving ten aanzien van correspondentbanken. Het gaat om de 'Wolfsberg Group Correspondent Banking Principles 2014', 'Wolfsberg FAQ's on Correspondent Banking' en de 'Wolfsberg questionnaire'. Correspondent banking-dienstverlening kan worden beschouwd als een verhoogd risico.

Correspondent banking-dienstverlening is een thema dat in de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) summier is uitgewerkt. In dit artikel wordt beschreven wat er onder correspondent banking-dienstverlening wordt verstaan en wordt de relevante regelgeving, in combinatie met de mogelijke risicobeheersingmaatregelen, toegelicht.

Correspondent banking-dienstverlening

Voor dit artikel hebben wij de correspondent bank-definitie van de Engelse JML SG¹ gebruikt. Een correspondent bank wordt daar omschreven als de bank (correspondent) die bancaire diensten verleent aan een buitenlandse bank

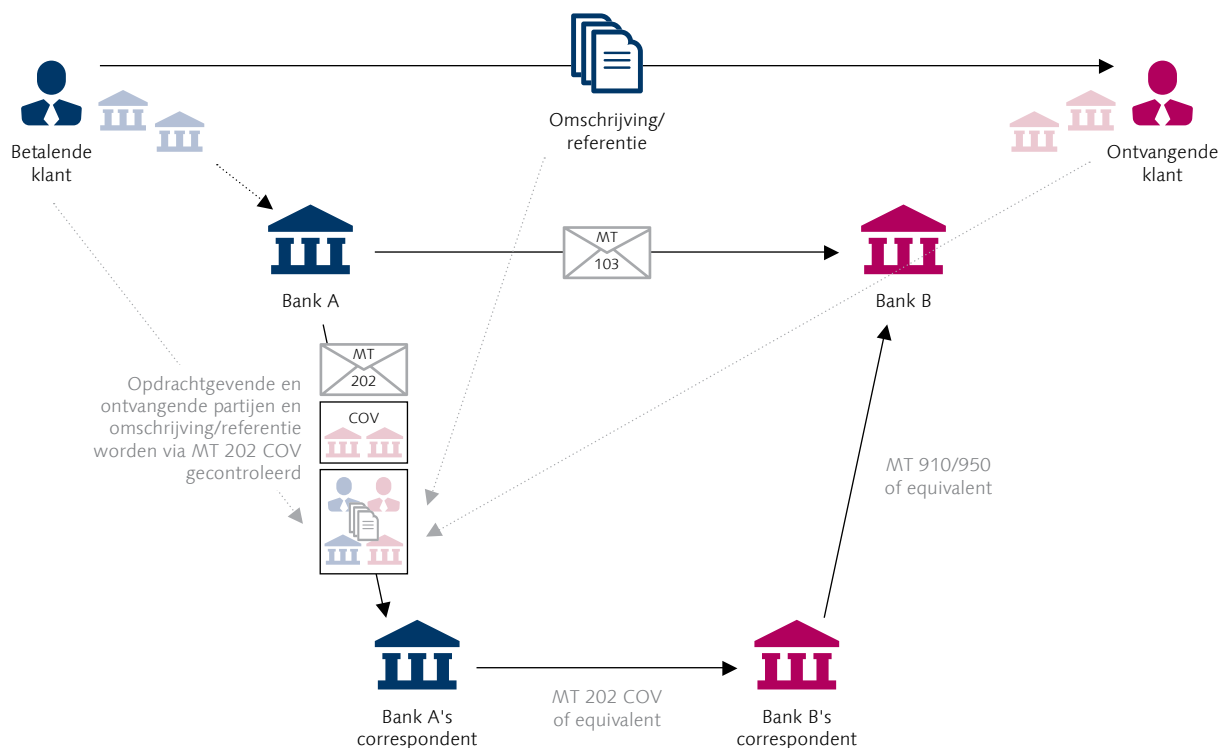
(respondent). Met deze dienstverlening kan de respondent zijn klanten voorzien van (grensoverschrijdende) diensten waar de respondent zelf niet toe in staat is. Deze dienstverlening zal veelal gebaseerd zijn op geauthenticeerde SWIFT-berichten² om transacties te kunnen afhandelen.

Veel voorkomende transacties zijn blanco³ en documentair betalingsverkeer en andere clearing- en settlementgerelateerde diensten. De totale dienstverlening zal uiteindelijk

1 De Joint Money Laundering Steering Group bestaat uit toonaangevende organisaties uit de UK Trade Associations en de UK Financial Services Industry.

2 SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Communication) is een netwerk dat op wereldwijd niveau de uitwisseling van financiële berichten tussen banken mogelijk maakt.

3 Een 'blanco betaling' is een betaling zonder documenten (zekerheden) en is de betalingsvorm die binnenlands het meest gebruikt wordt. Voorbeelden zijn contant, vooruitbetaling, rembours, op rekening, via SWIFT of per bankcheque.



Een betaling via Swift

gebaseerd zijn op de wensen van de respondent en de bereidwilligheid van de correspondent, waarbij thema's als kredietrisico en operationeel risico vanzelfsprekend een rol spelen.

In feite is de correspondent een agent of tussenpersoon die voor de respondent betalingen verwerkt of andere transacties uitvoert. De klanten of opdrachtgevers van de respondent kunnen particulieren, bedrijven of andere financiële instellingen zijn. De uiteindelijke ontvangers kunnen klanten zijn van de correspondent zelf of klanten van een andere financiële instelling.

Het voor de respondent verwerken van betalingen of uitvoeren van andere transacties brengt met zich mee dat de correspondent in die gevallen geen identificatie en verificatie van opdrachtgevers en begunstigden kan doen. Daarnaast heeft de correspondent veelal weinig zicht op de aard en het doel van de goederen of de onderliggende transactie. Dit alles zorgt ervoor dat deze vorm van bankieren wordt gezien als een hoogrisico als het gaat om het betrokken raken bij witwassen en terrorismefinanciering. Als deze vorm van dienstverlening slecht gemanaged wordt, kan de reputatie van de betrokken bank vrij eenvoudig onder druk komen te staan.

Relevante wet- en regelgeving

In internationale en nationale regelgeving wordt correspondent banking-dienstverlening aangeduid als een potentieel hoger risico voor witwassen of financieren van terrorisme. De Wwft schrijft voor het aangaan van een correspondent bank-relatie met een bank in een staat die geen EU-lidstaat is, een verscherpt cliëntonderzoek voor en benoemt daarbij voorbeelden van beheersmaatregelen.

Aanvullende toelichting over deze wettelijke verplichtingen wordt gegeven in de Algemene Leidraad Wwft en Sw van het ministerie van Financiën en de Specifieke leidraad Wwft en Sw van DNB. Naar verwachting zal de leidraad van DNB in 2015 worden geactualiseerd. Deze toelichtingen zijn vergelijkbaar met de tekst van de Wwft. Ook de aanbeveling van de FATF⁴ en De derde Europese Anti-witwasrichtlijn⁵ bevatten vergelijkbare bewoordingen.

Voor het verkrijgen van aanvullende en concretere informatie inzake de uitvoering van CDD bij correspondent banking-diensten kan worden aanbevolen om de publicaties van 'The Wolfsberg Group' te raadplegen. The Wolfsberg Group

4 Zie aanbeveling 13 van de FATF-aanbevelingen, februari 2012.

5 Zie artikel 13 lid 3.

Als deze vorm van dienstverlening slecht gemanaged wordt, kan de reputatie van de betrokken bank vrij eenvoudig onder druk komen te staan.

is een privaat samenwerkingsverband van elf internationaal opererende en gezaghebbende banken. Alhoewel de guidance papers van de Wolfsberg Group geen rechtskracht hebben, zijn deze publicaties complementair aan de internationale regelgeving en daarmee waardevol voor de praktijk. Met de onderstaande publicaties wordt een aanvullend en toelichtend kader verschaft over de operationele aspecten van customer due diligence (CDD) bij correspondent banking-diensten:

- The Wolfsberg Group Correspondent Banking Principles 2014
- Wolfsberg Frequently Asked Questions (FAQs) on Correspondent Banking
- The Wolfsberg Group Anti-Money Laundering Questionnaire 2014

De Wolfsberg Group heeft verder in samenwerking met Bankers Almanac een internationale database voor financiële ondernemingen opgezet, de Due Diligence Module. Deze module bevat de nodige informatie over de aard, structuur en activiteiten van banken. Bij aanmelding moeten banken alle informatie over zichzelf invullen. Dit kan helpen bij due diligence ten aanzien van correspondentbanken.

Informatie

Op basis van en in aanvulling op de relevante regelgeving is een uitwerking gemaakt van de informatie en documentatie die het bij het aangaan van correspondent bank-relaties

in ogenschouw dienen te worden genomen. Deze informatie is van belang om te beoordelen in hoeverre het verstandig is om een correspondent bank-relatie aan te gaan:

- Het verzamelen van informatie over de betrokken bank (respondent) om een volledig beeld te krijgen van het profiel en de aard van haar bedrijfsactiviteiten, onder meer denkend aan:
 - het geografisch risico;
 - de groepsstructuur in combinatie met de activiteiten per onderdeel en de interne regelgeving;
 - de uiteindelijk belanghebbende(n);
 - de eigendoms- en zeggenschapsstructuur;
 - de business (geografische spreiding, cliënten, producten en diensten);
 - de betrokkenheid van eventuele PEP's (politiek prominente personen);
 - verificatie van een mogelijke samenwerking met shell banks.⁶
- Het beoordelen van de reputatie en de kwaliteit van het toezicht daarop (mede de historie van het toezicht), op basis van openbaar beschikbare informatie.
- Het beoordelen van het doel en aard van de relatie.
- Het beoordelen van de procedures en maatregelen van de betrokken bank ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.
- Het verlenen van goedkeuring tot het aangaan van een nieuwe correspondent bank-relatie neerleggen bij personen die daartoe door de bank gemachtigd zijn.
- Het vastleggen van de verantwoordelijkheden van beide banken.⁷

⁶ In de Wwft en in internationale regelgeving is een verbod opgenomen om een correspondent bank-relatie aan te gaan met een shell bank. Shell banks brengen vanwege de aard van hun organisatie risico's met zich mee: zij bieden dienstverlening aan in een land zonder dat zij daar over een fysieke vestiging beschikken, dat wil zeggen de aanwezigheid van bestuur en management. Gedragingen van dergelijke instellingen zijn voor toezichthouders moeilijk te controleren. Het is ook niet toegestaan om correspondent bank-relaties aan te gaan of voort te zetten met een bank waarvan bekend is dat deze een shell bank toestaat van haar rekeningen gebruik te maken.

⁷ Alhoewel dit in de Wwft zo wordt aangegeven, is het in de praktijk gebruikelijk dat de informatie-uitwisseling en de overeenkomst via het Swift-verkeer plaatsvindt. Zie hiervoor ook de genoemde publicaties van The Wolfsberg Group.

Vereenvoudigd cliëntonderzoek: mogelijk voor correspondent bank-relatie uit een EU-lidstaat of een aangewezen land zoals in de Uitvoeringsregeling Wwft
<p>Uitreksel van Bankers Almanac of een van de volgende documenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kopie van de vergunning; • uittreksel van de Kamer van Koophandel (of equivalent hiervan); • kopie van vermelding van de bank in het register van de toezichthouder (op de website van DNB kan dit worden geraadpleegd).
Normaal cliëntonderzoek: betrekking hebbende op correspondent bank-relaties die niet vallen onder de reikwijdte van het vereenvoudigd of het verscherpt cliëntonderzoek
<p>Vereenvoudigd cliëntonderzoek plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jaarverslag; • lijst van uiteindelijk belanghebbenden bij private banken. Bij beursgenoteerde banken kan worden overwogen om de gereglementeerde markt vast te stellen en te focussen op grootaandeelhouders (vanaf bijv. 5%); • overzicht van het management (raad van bestuur en raad van commissarissen van de bank); • USA Patriot Act Certification; • anti-money laundering questionnaire.
Verscherpt cliëntenonderzoek: betrekking hebbende op correspondent bank-relaties uit een niet EU-lidstaat of een niet aangewezen land zoals in de Uitvoeringsregeling Wwft
<p>Normaal cliëntenonderzoek plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling van het CDD-beleid en procedures van een bank; • gesprek met de vertegenwoordigers van de bank, waaronder de compliance officer.

- De beoordeling van de cliëntonderzoeken die de betrokken bank uitvoert. Daarnaast doorlopend toezicht houden op cliënten die rechtstreeks toegang hebben tot transitiereningen⁸, monitoring van de transacties die worden uitgevoerd en periodieke hertoetsing van de risico-classificatie van de correspondent bank-relatie (review) van de betrokken bank.

Documentatie

In aanvulling op de informatie die over de betrokken bank (respondent) kan worden verzameld, is in het bovenstaande schema op basis van de mogelijke vormen van het cliënt-

onderzoek die de Wwft onderscheidt, per type cliëntonderzoek aangegeven welke documentatie kan worden verzameld. De voorgeschreven elementen van het cliëntonderzoek, zoals die in de Wwft worden genoemd, zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.

Musa Elmas en Martin Vente zijn werkzaam als respectievelijk medior en senior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor meer informatie kunt u contact met hen opnemen. Tel. 088 99 88 100, elmas@compliance-instituut.nl of vente@compliance-instituut.nl.

⁸ Dit is een rekening die door de respondent gedebiteerd of gecrediteerd kan worden zonder tussenkomst van de correspondent.

Bonusplafond in de financiële sector; op wie is dit van invloed?

Susan Tjong

De Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen is per 7 februari 2015 inwerking getreden. De grootste wijziging die deze wet met zich meebrengt is het maximaliseren van de variabele beloning (bonusplafond) tot 20% van de vaste beloning.

De Richtlijn Kapitaalvereisten (CRD IV) is per 1 januari 2014 van kracht geworden. Om deze richtlijn te implementeren is de Regeling Beheerst Beloningsbeleid (RBB) 2011 per augustus 2014 vervangen door een aangepaste versie. Hiermee waren alle vereiste wijzigingen uit de richtlijn geïmplementeerd behalve het vereiste van het bonusplafond en de ontslagvergoeding. De richtlijn geeft aan dat de variabele beloning niet meer dan 100% van de vaste beloning mag bedragen, maar dat de lidstaten een lager maximumpercentage mogen vaststellen. De lidstaten kunnen instellingen een hoger maximumpercentage tot 200% toestaan, mits er goedkeuring is verkregen van de aandeelhouders onder specifieke voorwaarden.

Nederland heeft ervoor gekozen om het bonusplafond en de ontslagvergoeding vast te leggen in de Wet op het financieel toezicht, dit heeft zij gedaan door middel van de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen. Zij heeft ervoor gekozen om voor medewerkers van financiële ondernemingen met een zetel in Nederland geen bonusplafond te hanteren van 100%, maar een bonusplafond van 20%. Voor medewerkers die hoofdzakelijk buiten Nederland, maar wel in de EU werken, geldt wel een bonusplafond van 100%. Voor medewerkers die buiten de EU werken, kan het percentage verhoogd worden tot 200%, mits de aandeelhouders onder specifieke voorwaarden instemmen. Voor medewerkers van Europese financiële ondernemingen met een bijkantoor in Nederland geldt een maximum van 100%, dit kan verhoogd worden tot 200%, maar ook hier dienen de aandeelhouders onder specifieke voorwaarden in te stemmen.

Kritiek

Het streven was om de wet in werking te laten treden per 1 januari 2015. Door een aantal Kamervragen is de invoering echter een maand vertraagd. De VVD is van mening dat 20% erg arbitrair is en vroeg zich af waarom er niet gekozen is voor een algeheel bonusverbod of een maximum van 50% zoals in België, Denemarken, Duitsland en Finland. Nederland heeft gekozen om het laagste bonusplafond

van Europa te hanteren dat ook nog eens sterk afwijkt van het gemiddelde niveau. Zowel de VVD als de Nederlandse Vereniging van Banken zijn van mening dat dit zorgt voor een ongelijk level playing field in Europa, iets wat de richtlijn juist tegen zou moeten gaan. Deze ongelijkheid zou ervoor zorgen dat het vestigingsklimaat van Nederland verslechterd wordt, met als gevolg dat financiële ondernemingen uit Nederland zullen vertrekken. Volgens de wetgever geeft een bonusplafond van 20% de financiële sector ruimte om wel de positieve aspecten van variabele beloningen te gebruiken, terwijl excessen worden tegengegaan. Het hebben van een gelijk level playing field is geen doel op zich.

En nu?

Voor huidige medewerkers geldt een overgangsregeling tot 1 januari 2016. Nieuwe medewerkers zullen direct te maken krijgen met het verlaagde bonusplafond van 20%.

Belangrijk om te weten is dat deze wet zich richt op alle medewerkers van (bijna) alle financiële ondernemingen, dit betekent dus dat deze wet niet alleen geldt voor banken en verzekeraars. Daarnaast geldt deze wet niet alleen voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst bij de financiële onderneming, maar voor eenieder die werkzaam is onder de verantwoordelijkheid van de financiële onderneming, dus ook de uitzendkrachten, gedetacheerden en ZZP'ers. Drie typen financiële ondernemingen zijn uitgezonderd van het bonusplafond, namelijk de beheerders van beleggingsinstellingen, de beheerders van icbe's en beleggingsondernemingen die uitsluitend voor eigen rekening handelen met eigen middelen en kapitaal. De wetgever heeft deze ondernemingen uitgezonderd omdat zij acht dat de kans dat zij vertrekken naar het buitenland veel groter is dan bij andere financiële ondernemingen.

Bijkantoren van buitenlandse banken uit de EER zijn uitgezonderd van deze wet, voor hen geldt het bonusplafond uit hun eigen land. Voor bijkantoren van buitenlandse banken buiten de EER geldt echter het Nederlandse bonusplafond wel, op hen is de richtlijn tenslotte niet van toepassing.

Susan Tjong is werkzaam als junior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor meer informatie kunt u contact met haar opnemen. Tel. 088 99 88 100 of tjong@compliance-instituut.nl.

24 maart	LCP Module 4
26 maart	LBW Module 3
2 april	LBW Module 4
21 april	LCP Module 4
21 april	LCO/LCP Module 3
22 april	LCO/LCP Module 3
23 april	LCO/LCP Module 3
12 & 13 mei	LCP Module 5
12 mei	LCP Module 4
19 mei	LCP Competentietraining
19 mei	Introductie Compliance
19 mei	LCOZ Module 1
26 mei	LCOZ Module 2
28 mei	Themadag Fund en Investment Management
2 juni	LCOZ Module 3
9 juni	LCOZ Module 4
9 juni	Themamiddag Integriteit en de Vertrouwenspersoon
16 juni	LCOZ Module 5
16 juni	LCP Module 4
	LCO: Leergang Compliance Officer
	LCOZ: Leergang Compliance Officer in de Zorg
	LCP: Leergang Compliance Professional
	LBW: Leergang Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering

Compliance highlight opleidingen

Introductie Compliance

Op 19 mei organiseert het NCI de opleiding 'Introductie Compliance'. Het doel van deze opleiding is om de deelnemer bekend te maken met het nut en de noodzaak van de compliancethema's die het dagelijks werk van bijna alle medewerkers van financiële ondernemingen beïnvloeden en hoe daarmee om te gaan in de praktijk.

Deze opleiding behandelt een breed scala aan compliancethema's waarmee medewerkers van financiële ondernemingen dagelijks te maken hebben. Daarnaast wordt er stilgestaan bij de taken, aandachtsgebieden en de dagelijkse compliancepraktijk van de compliance officer en het effect hiervan op de organisatie en de business. De deelnemers hebben na het volgen van deze opleiding inzicht in het vakgebied compliance, de compliancefunctie en de hieraan gerelateerde regelgeving.

Deze opleiding is geschikt voor medewerkers van financiële ondernemingen die dagelijks te maken hebben met de gevolgen van compliance in hun werk, zoals medewerkers die werkzaam zijn in de front-, mid- & backoffice en interne en externe functionarissen die betrokken zijn bij de uitvoering van compliancetaken.

Voor meer informatie kunt u terecht bij Musa Elmas via elmas@compliance-instituut.nl of via ons telefoonnummer 088 99 88 100. Wilt u zich inschrijven voor deze opleiding? Dat kan via onze website www.compliance-instituut.nl. Op onze site vindt u tevens een opleidingskalender met het actuele cursusaanbod.

Recruitment en detachering

Wij assisteren u graag bij het invullen van zowel vaste als interim-functies.

Compliance recruitment

Bemiddeling tussen uw organisatie en de compliance professionals uit ons netwerk.

Compliance detachering

De mogelijkheid om compliancevraagstukken op basis van project- of interim-management op te lossen. Zowel onze eigen medewerkers als mensen uit ons netwerk worden gedetacheerd.



www.compliance-recruitment.nl

Leading in compliance